

Lähitukihenkilöiden rooli Kieku-tietojärjestelmän käytössä valtiovarainministeriössä

Jenna Weckström

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2014



Tekijä tai tekijät Jenna Weckström	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010
Raportin nimi Lähitukihenkilöiden rooli Kieku-tietojärjestelmän käytössä valtiovarainministeriössä	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 1
Opettajat tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona valtiovarainministeriölle. Ministeriössä otettiin käyttöön Kieku-tietojärjestelmä 1.1.2013, jota varten koulutettiin 19 lähitukihenkilöä. Lähitukihenkilöt avustivat virkamiehiä järjestelmän käyttöönotossa ja sen jälkeen.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, oliko jokin lähitukihenkilöille suunnitelluista rooleista korostunut tai jäänyt pois Kiekun käyttöönoton aikana tai sen jälkeen. Tavoitteena oli myös selvittää, millaisena lähitukihenkilöt kokivat roolinsa.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään perehdyttämistä ja työnopastusta, erityisesti perehdyttäjän ja työnopastajan näkökulmasta. Työssä käsitellään näiden lisäksi myös erilaisia perehdyttäjärooleja sekä perehdyttämisen ja työnopastuksen erilaisia menetelmiä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa valtiovarainministeriön Kieku-lähitukihenkilöä joulukuussa 2013 ja tammikuussa 2014.</p> <p>Tutkimustuloksista käy ilmi, että lähitukihenkilöt toimivat edelleen heille suunnitelluissa rooleissa opastajina, perehdyttäjinä, muistuttajina, tallentajina ja yhdyshenkilöinä. Perehdyttäjän ja muistuttajan roolien koettiin korostuneen, mutta mikään rooleista ei ollut jäänyt pois. Koettiin, että ministeriössä on hyvä olla vielä jatkossakin Kieku-lähitukihenkilöitä tukemassa loppukäyttäjiä ja perehdyttämässä uusia työntekijöitä.</p>	
Asiasanat Lähitukihenkilö, perehdyttäminen, työnopastus	

Degree Programme in Modern Languages and
Business Studies for Management Assistants

Authors Jenna Weckström	Group or year of entry 2010
The title of thesis The Role of Local Support Persons Case: Use of the Kieku IT Programme in the Ministry of Finance	Number of report pages and attachment pages 42 + 1
Supervisor Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>This thesis was made as a commission for the Ministry of Finance. The Kieku IT Programme was implemented there on 1 January 2013. The Ministry of Finance trained 19 local Kieku support persons who subsequently assisted civil servants in using the Kieku IT Programme.</p> <p>The aim of this study was to ascertain if some of the planned roles for the Kieku local support persons were emphasized or left out during and after the implementation of the Kieku IT Programme. In addition, the objective was to find out how the local Kieku support persons experienced their roles.</p> <p>The theoretical part of the thesis deals with job orientation and the guidance of work, especially from the trainer's point of view. Additionally, the theoretical part covers the different roles of a trainer, as well as different methods of job orientation and occupational guidance.</p> <p>The research was done using the qualitative method. The method for collecting data for this thesis was to interview eight Ministry of Finance's local Kieku support persons in December 2013 and January 2014.</p> <p>The results show that the local Kieku support persons operate as guides, initiators and Kieku's contact persons, as was planned. They also remind other civil servants of Kieku IT Programme's deadlines. The interviewed local support persons thought that the role of an initiator and the role of a person who reminds civil servants of Kieku's deadlines were both emphasized. None of the planned roles were omitted. It was seen as necessary to have local Kieku support persons in the future, both to support experienced users of the Kieku IT Programme and to initiate new employees on how to use it.</p>	
Key words Kieku local support person, orientation, guidance of work	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma.....	1
1.2	Tutkimuksen rajausta ja rakenne	2
2	Perehdyttäminen.....	3
2.1	Lähtökäsitteiden rooli Kiekin käytön tukena	3
2.2	Perehdyttäminen.....	4
2.3	Nimetty perehdyttäjä	6
2.4	Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia	7
2.5	Perehdyttäjän ja perehtyjän välinen vuorovaikutus	8
2.6	Erilaisia perehdyttäjärooleja	9
2.6.1	Kummi tai mentori.....	9
2.6.2	Hallinnollinen perehdyttäjä	10
2.6.3	Jonkin alueen erityisosaaja.....	10
2.7	Perehdyttämisen toimintakonsepteja.....	10
2.8	Perehdyttäjän rooli oppimisen edistäjänä.....	12
2.9	Perehdyttäjän rooli erilaisissa oppimistilanteissa	14
2.10	Perehtyjä oppijana	15
3	Työnopastus.....	17
3.1	Työnopastaja	18
3.2	Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä.....	19
3.3	Työnopastuksen osatekijät	21
4	Kieku-tietojärjestelmän tuki valtiovarainministeriössä.....	23
4.1	Kieku.....	24
4.2	Aineiston kerääminen	24
4.3	Aineiston luotettavuus ja validuus.....	25
5	Tutkimustulokset.....	26
5.1	Lähtökäsitteiden rooli Kiekin käyttöönotossa ja sen jälkeen	26
5.2	Lähtökäsitteiden tehtävät	29
5.3	Lähtökäsitteiden ja loppukäyttäjien vuorovaikutussuhde	30
5.4	Kiekin käytön opastaminen ja tuki loppukäyttäjille.....	32

5.5	Lähtökäihenkilöiden tarpeellisuus.....	34
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	36
6.1	Johtopäätökset.....	36
6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	39
6.3	Oman oppimisen arviointi	39
	Lähteet.....	41
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Haastattelun kysymykset	43

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona valtiovarainministeriölle. Suoritin työharjoitteluni valtiovarainministeriössä syksyllä 2012 ja sain aiheen opinnäytetyöhöni ministeriön kehittämis- ja hallintotoiminnon kehittämispäälliköltä ja henkilöstön kehittäjältä. Valtiovarainministeriössä otettiin käyttöön Kieku-tietojärjestelmä 1.1.2013. Kieku on valtionhallinnon virastojen yhteinen henkilöstö- ja taloushallinnon tietojärjestelmä ja tietokanta. Kiekun on tarkoitus tulla käyttöön koko valtionhallinnossa vuoteen 2016 mennessä. Hankkeen tavoitteena on yhtenäistää valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän toteutus ja käyttöönotto. (Sentti, 2012a.)

Ministeriössä koulutettiin 19 lähitukihenkilöä, jotka ovat avustaneet virkamiehiä ja esimiehiä järjestelmän käyttöönotossa tammikuussa 2013 ja siitä lähtien. Lähitukihenkilöt ovat olleet tärkeässä roolissa Kiekun käytön avustamisessa ja he ovat tukeneet Kiekun sujuvaa ja onnistunutta käyttöönottoa. Lähitukihenkilöille suunniteltuun roolin on kuulunut toimia Kiekun opastajana, perehdyttäjänä, muistuttajana, tallentajana ja yhdyshenkilönä. (Sentti, 2012a.) Viittaan opinnäytetyössäni Kieku-lähitukihenkilöihin lähitukihenkilö-käsitteellä.

1.1 Tutkimusongelma

Kieku oli uusi järjestelmä valtiovarainministeriössä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen rooli valtiovarainministeriön Kieku-lähitukihenkilöillä oli Kiekun käyttöönotossa ja sen jälkeen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, ovatko lähitukihenkilöille suunnitellut roolit pysyneet samoina, vai onko jokin rooleista korostunut tai jäänyt pois Kiekun käyttöönoton aikana tai sen jälkeen. Tutkimuksessa selvitettiin myös, millaisena lähitukihenkilöt itse kokivat roolinsa. Tällaista lähitukimallia ei ole aikaisemmin ollut käytössä ministeriössä. Lähitukimallin tutkiminen on tärkeää myös, koska ministeriöön saattaa tulla tulevaisuudessa muita hankkeita, joissa otetaan käyttöön samanlainen lähitukimalli. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat siis Kieku-lähitukihenkilöt ja tutkimus toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa lähitukihenkilöä yhdeksästätoista.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat siis seuraavat:

- Oliko jokin lähitukihenkilöille suunnitelluista rooleista korostunut tai jäänyt pois Kiegun käyttöönoton aikana tai sen jälkeen?
- Millaisena lähitukihenkilöt kokivat roolinsa Kiegun käytön avustamisessa?

1.2 Tutkimuksen rajausta ja rakenne

Opinnäytetyössä ei tutkita, millaisena valtiovarainministeriön työntekijät kokivat lähitukihenkilöiden roolin osana Kiekua, koska tarkoituksena oli saada selville, millaisena lähitukihenkilöt itse kokevat roolinsa. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä ei käsitellä lähitukihenkilöiden roolia muistuttajina, tallentajina eikä yhdyshenkilöinä, koska nämä roolit ovat itsestään selviä.

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen taustasta, tutkimusongelmasta sekä rajauksesta ja rakenteesta. Puheena olevaan tehtävään nimettyjä henkilöitä kutsutaan kohdeorganisaatiossa lähitukihenkilöiksi, mutta heitä voitaisiin edellä mainittujen tehtävien perusteella yhtä hyvin kutsua perehdyttäviksi tai työnopastajiksi, jotka ovat alan kirjallisuudessa yleisesti käytössä olevia nimityksiä kyseisiä tehtäviä hoitavista henkilöistä. Sen vuoksi teoreettisen viitekehyksen luvussa 2 paneudutaan valtiovarainministeriön Kieku-lähitukihenkilöille suunniteltuihin tehtäviin, perehdyttämiseen, perehdyttäjän rooliin sekä perehdyttäjän ja perehtyjän väliseen vuorovaikutukseen. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 3 käsitellään työnopastusta ja työnopastajan tehtäviä. Luvussa 4 puolestaan esitellään Kieku-tietojärjestelmä, tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen sekä aineiston reliaabelius ja validius. Luku 5 keskittyy tutkimustuloksiin. Luvussa 6 esitellään tutkimuksen yhteenvedo, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan omaa oppimista.

2 Perehdyttäminen

Organisaatioissa tapahtuu henkilöstömuutoksia koko ajan, joten perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti. Perehdyttämisen tehtävänä on saattaa uusi henkilö organisaatioon sisään ja jokainen työntekijä tulisi perehdyttää työhönsä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1; Kjelin & Kuusisto 2003, 13.) Juuti ja Vuorela (2002, 48) määrittelevät perehdyttämisen työpaikalla tapahtuvaksi vastaanotoksi ja alkuohjaukseksi, jonka tärkein tavoite on saada tulokas tuntemaan itsensä tärkeäksi työyhteisön osaksi. Perehdyttämisen sisältö on muuttunut ajan kuluessa ja se merkitsee eri organisaatioissa eri asioita. Perehdyttämisen sisältöön vaikuttaa erityisesti tapa, jolla organisaatio kytkee perehdyttämisen strategiaansa ja muuhun toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

2.1 Lähitukihenkilöiden rooli Kiekun käytön tukena

Lähitukihenkilöiden on tarkoitus toimia Kiekun käytön opastajina, perehdyttäjinä, muistuttajina, tallentajina ja yhdyshenkilöinä, kuten kuvioista 1 voi huomata (Vainio, T. 3.1.2013.) Lähitukihenkilöt opastavat Kiekun loppukäyttäjiä eli virka- ja esimiehiä Kieku-portaalin peruskäytössä, kuten järjestelmään kirjautumisessa ja mitä järjestelmässä tehdään. Lähitukihenkilöt myös perehdyttävät uudet työntekijät Kiekun käyttöön, muistuttavat virka- ja esimiehiä Kiekuun liittyvistä määräajoista, tallentavat osastonsa oletuskohdennukset Kiekuun sekä toimivat osastonsa yhteyshenkilönä esimerkiksi ajanhallintaan ja vuosilomiin liittyvissä asioissa. (Valtiovarainministeriö 2012.)

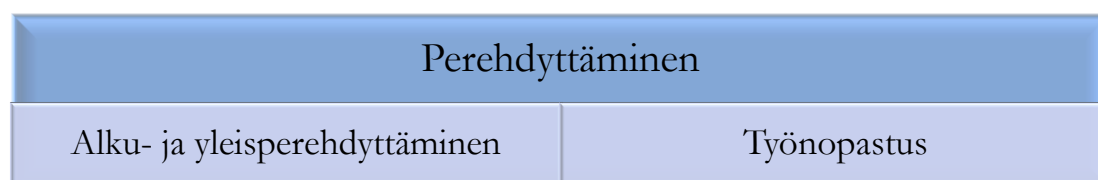
Opastaja	•Opastaa virkamiehiä ja esimiehiä Kieku-portaalin peruskäytöstä
Perehdyttäjä	•Perehdyttää uudet työntekijät
Muistuttaja	•Muistuttaa virka- ja esimiehiä esimerkiksi määräajoista
Tallentaja	•Vie oman osaston oletuskohdennukset järjestelmään työajan kohdentamiseen liittyen
Yhdyshenkilö	•Toimii osastonsa yhdyshenkilönä ajanhallintaan ja vuosilomiin liittyvissä asioissa

Kuvio 1. Kieku-lähitukihenkilöille suunnitellut tehtävät (Vainio, T. 23.10.2012).

Lähitukihenkilöiden toimintamalli on seuraavanlainen; lähitukihenkilöt toimivat omalla osastollansa tai yksikössänsä, toimipaikkakohtaisilla tukiklinikoilla opastajina yli osastorajojen sekä toimipaikkakohtaisesti opastajina yli osastorajojen (Vainio, T. 23.10.2012). Lähitukihenkilöt toimivat lähitukihenkilön tehtävissä omien työtehtävien ohessa, eli lähitukihenkilönä toimiminen ei ole siis täyspäiväistä työtä. Jokaisella valtiovarainministeriön osastolla on 1–2 lähitukihenkilöä. Yhdellä osastolla oli kuitenkin Kiegun käyttöönoton aikana 3 lähitukihenkilöä. Kieku-lähitukihenkilöiden tukena ovat valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminnon ammattikäyttäjät, Fujitsun käyttötuki sekä Palkeiden asiakastuki. (Vainio T. 23.10.2012.) Huomioitavaa on, että Kieku-lähitukihenkilön rooli ei kuitenkaan oleva samanlainen kuin esimerkiksi it-lähitukihenkilöiden rooli.

2.2 Perehdyttäminen

Kupiasen ja Peltolan (2009, 18) mukaan organisaatioissa ei ole aikaisemmin pidetty laajempaa perehdyttämistä kovinkaan tärkeänä. Laajaan perehdyttämiseen kuuluu perehdyttämisen lisäksi työnopastus sekä tutustuminen yritykseen ja työyhteisöön. Organisaatiot ja työtehtävät monimutkaistuvat kuitenkin koko ajan, joten laajemmasta perehdyttämisestä on tullut siis yhä merkittävämpää. Työntekijän tulee yhä paremmin ymmärtää, miten hänen organisaationsa toimii ja miksi se on olemassa. Kupias ja Peltola (2009, 18) toteavat niin ikään, että perehdyttäminen käsitetään yhä useammin yleisterminä, joka pitää sisällään myös työnopastuksen. Toisin sanoen perehdyttämisen käsite on käytännössä laajentunut kattamaan sekä työnopastuksen, että niin sanotus alku- ja yleisperehdyttämisen, kuten kuviossa 2 esitetään.



Kuvio 2. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19)

Vaikka perehdyttämisestä puhutaan yleisesti työsuhteen alussa, niin sitä käytetään myös silloin, kun työtehtävät muuttuvat osin tai kokonaan, mutta työympäristö pysyy sama-

na. Myös perhevapaan, pitkän sairausloman tai muun pidemmän poissaolon jälkeen perehdyttäminen saattaa tulla kysymykseen työpaikalla. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Myös Kangas ja Hämäläinen (2007, 3) toteavat, että perehdyttämistä tarvitaan silloin, kun organisaatioiden tietojärjestelmät, työmenetelmät, koneet ja laitteet muuttuvat.

Kupias ja Peltola (2009, 19) puolestaan käsittävät perehdyttämisen tarkoittavan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan. Tämän lisäksi keskeistä on, että tulokas pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, 17). Kauhanen (2010, 152) toteaa työpaikalla tapahtuvan perehdyttämisen tavoitteiksi työn hyvän hallinnan sekä laadukkaan tuotteen tai palvelun. Valvisto (2005, 49) puolestaan mainitsee, että yksi perehdyttämisen tavoitteista on auttaa uutta henkilöä selviytymään hänelle uusien työkalujen ja menetelmien kanssa.

Lepistö (2004, 58) listaa perehdyttämisen tavoitteiksi seuraavia asioita:

- antaa tulokkaalle perustiedot työpaikasta
- mahdollistaa tulokkaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön
- luoda hyvä yhteistyö uuden henkilön ja hänen esimiehensä ja työtovereiden välille
- lyhentää oppimisaikaa
- poistaa epävarmuutta
- valmentaa tulokas uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopastuksella
- turvata työyhteisön toiminta nyt ja tulevaisuudessa.

Edellään mainittuihin tavoitteisiin päästään parhaiten, kun perehdyttäminen nähdään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen, vaan jossa otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen (Lepistö 1998, 2). Perehdyttämisen voidaan siis sanoa olevan osa henkilöstön kehittämistä. Siihen käytetyt menetelmät voidaan nähdä inves-

tointeina, joiden avulla voidaan lisätä henkilöstön osaamista, parantaa laatua sekä tukea työntekijöiden työssä jaksamista. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Kupias ja Peltola (2009, 17) ovat listanneet seuraavia määreitä ja tarpeita, jotka ovat johtaneet yrityksiä perehdyttämään työntekijöitään:

- työn hallinnan edistäminen
- organisaation uudistaminen
- sisäänajo
- organisaation strategian toteuttaminen
- muutos, kehittyminen
- uudistaminen
- työtehtävien oppiminen
- osaamisen jakaminen.

2.3 Nimetty perehdyttäjä

Organisaatioissa on yleensä nimetty erikseen henkilöt, jotka toimivat perehdyttäjinä. He toimivat usein perehdyttäjinä oman muun toimen ohella. Kupias ja Peltola (2009, 82) toteavat, että yksikön sihteerit toimii usein nimettynä perehdyttäjänä. Kjelin ja Kuusisto (2003, 193) sanovat myös, että sihteerillä tai assistentilla on usein selkeästi sovittu rooli tulokkaiden vastaanotossa. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 82–84) mukaan nimetyn perehdyttäjän rooli ulottuu myös vanhojen, talossa jo olevien perehdyttämiseen, kun työ ja työkäytännöt muuttuvat. Tällöin perehdyttäjän rooli voi muuttua vähitellen kohti työyksikön sisäistä kehittäjää. Joissakin organisaatioissa voi olla nimettyjä perehdyttäjiä, jotka puolestaan antavat vain tiettyyn tehtävään alkuperehdytyksen. Nämä perehdyttäjät tuntevat tehtävän hyvin ja ovat erikoistuneet sen opastamiseen. Esimiehen työ helpottuu perehdyttämisen osalta, kun organisaatiossa käytetään nimettyjä perehdyttäjiä. Nimetyillä perehdyttäjillä on mahdollisuus ottaa vastuuta perehdyttämisen kehittämisestä ja toteuttamisesta, jos tähän on varattu aikaa.

Organisaatiot luovat ja ylläpitävät myös perehdyttäjäverkostoja. Nimetyt perehdyttäjät voivat järjestää säännöllisiä tapaamisia ja vaihtaa näissä ajatuksiaan ja näkemyksiään

perehdyttämisestä. Tapaamisissa perehdyttäjät saavat vertaistukea samoissa tehtävissä olevilta. Toisten perehdyttäjien tuki voi myös motivoida perehdyttäjiä esimerkiksi silloin, jos he saavat uusia ideoita muilta perehdyttäjääsemassa olevilta. (Kupias & Peltola 2009, 84.)

2.4 Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia

Hyvän perehdyttäjän perusedellytys on hyvä ammattitaito. Muita tärkeitä edellytyksiä ovat myös perehdyttäjän hyvä motivaatio sekä myönteinen asenne opastamiseen ja opastettaviin. Opettamistaito on myös tärkeä ominaisuus, jotta erilaiset oppijat saadaan oppimaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 196) sanovat niin ikään, että kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen on hyvän perehdyttäjän keskeisin ominaisuus.

Kupias ja Peltola (2009, 139) toteavat, että perehdyttäjän tehtävänä on tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämiskurssin kuluessa. Perehdytettävä tarvitsee aluksi paljon tietoa, tukea, neuvoja ja ohjeita. Vähitellen vastuun perehtymisestä tulisi kuitenkin siirtyä tulokkaalle itselleen. Perehdyttäjän ei ole siis tarkoitus tehdä tulokasta riippuvaiseksi hänestä. Perehdyttämiskurssin jälkeen perehdyttäjä voi jäädä luottohenkilöksi tulokkaalle, mutta tarkoituksena on muuttaa suhde normaaliksi kollegasuhteeksi. Kauhanen (2009, 152) toteaa, että perehdyttämistä seuraa varsinainen työnopastus, jonka kesto voi olla tehtävästä riippuen muutamasta päivästä muutamaan kuukauteen. Yleensä voidaan sanoa, että noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään.

Perehdyttämisen jaksottaminen on keskeistä, kuten Kjelin ja Kuusisto (2003, 196–197) toteavat. Tulokkaan on tärkeää saada tukea ja opastusta silloin, kun tilanteet niin vaativat. Perehdyttäjän tulee huomioda, että tulokkaan aloittaessa työtä, tämä on suuressa tietotulvassa, eikä tulokas pysty sisäistämään kaikkea uutta yhdellä kertaa. Perehdyttäminen olisi siis hyvä jaksottaa niin, että tutuimmat ja yleisimmät asiat käydään läpi aluksi. Vaativammat asiat tulisi käsitellä myöhemmin. Asiantuntijoilla hyvä perehdyttäminen tarkoittaa usein sitä, että perehdyttämistä annetaan vain sen verran kuin perehdytettävä tarvitsee ja silloin, kun hän tarvitsee. Perehdytettävä saa muuten toimia itsenäi-

sesti ja luoda oman toimintamallinsa. Hyvä perehdyttäjä luo siis suhteen perehdytettävään ja tiedostaa perehdytettävän oppimistarpeet. Tässä on avainasemassa mutkaton vuorovaikutussuhde perehdyttäjän ja perehtyjän välillä.

2.5 Perehdyttäjän ja perehtyjän välinen vuorovaikutus

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 173) mukaan perehdyttäminen on kaksisuuntainen tapahtuma, jossa on keskeistä molempien osapuolien aktiivisuus. Perehdyttäjän aktiivisuus perehdyttämissuhteessa mahdollistaa sen, että uudesta työntekijästä tulee mahdollisimman pian tuottava. Perehtyjän aktiivisuus puolestaan antaa hänelle itselleen mielekkyyden kokemuksen ja oman aktiivisuuden avulla hän voi kokea itsensä hyödylliseksi. Myös Kupias ja Peltola (2009, 136) toteavat, että perehdyttämistä on liki mahdotonta järjestää pelkästään yksisuuntaisena ja tiedottavana perehdyttämisenä. He sanovat myös, että perehdyttäjän ja perehtyjän vuorovaikutus on edellytys hyvälle oppimistilanteelle. Perehdyttäjät toteavat usein heiltä kysyttäessä, että he eivät tee perehdyttämistä yksisuuntaisen tiedottavana, vaan yrittävät antaa perehtyjälle tilaa keskustella ja tuoda esiin omia mielipiteitensä. Perehtyjien on tärkeää tuoda omia ajatuksiaan esille perehdyttämistilanteessa. Yksi vuorovaikutuksen edellytyksistä on hyvä ja turvallinen ilmapiiri. Tätä tukee se, että vuorovaikutukselle annetaan tilaa heti alusta asti. Joskus saattaa käydä niin, että perehtyjä on omaksunut perehdyttämisen kuluessa kuuntelijan ja vastaanottajan roolin. Tästä roolista on myöhemmin vaikea siirtyä aktiiviseksi kyselijäksi, kun roolit ovat vakiintuneet. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 167) ovat sitä mieltä, että suomalaisessa kulttuurissa tai työyhteisöissä yleensä on harvoin liikaa vuorovaikutusta. Toisaalta perehdyttäjän ei kuitenkaan ole hyvä huolehtia perehdytettävästä liikaa, koska se estää perehdytettävän itsenäisen toimimisen. Liiallinen huolehtiminen voi muuttua häiritseväksi paapomiseksi ja kädestä pitämiseksi. Perehdytettävä saattaa tuntea itsensä avuttomaksi, jos hänen ei anneta toimia itseohjautuvasti. Sen sijaan välittävän vuorovaikutuksen puuttuminen puolin ja toisin merkitsee välinpitämättömyyttä. Osapuoli, joka kokee vuorovaikutuksen puuttuvan, voi ajautua olotilaan, jossa hän ei saa toiselta palautetta, vaan jää toimimaan yksinäisenä. Välittävän vuorovaikutuksen tulisi siis olla kohtuullista.

2.6 Erilaisia perehdyttäjärooleja

Kuten Kupias ja Peltola (2009, 93–94) toteavat, esimies voi siirtää vastuun perehdyttämisestä jollekin muulle henkilölle, joko kokonaan tai osittain. Perehdyttämisvastuun delegoimista jollekin muulle henkilölle käytetään usein suurissa organisaatioissa ja niissä, joissa vaihtuvuus on suurta. Perehdyttämisvastuun on mahdollista olla esimerkiksi nimetyllä perehdyttäjällä tai yksikön sihteerillä. Nimetty perehdyttäjä voi kuitenkin hyvin olla myös yksikön sihteeri tai assistentti. Kupias ja Peltola (2009, 95) kertovat, että perehdyttäjät toimivat suomalaisissa organisaatioissa esimerkiksi seuraavissa rooleissa:

- työhönottaja
- tulokkaan vastaanottaja
- hallinnollinen perehdyttäjä
- työyhteisöön tutustuttaja
- työsuhteeseen perehdyttäjä
- organisaatioon perehdyttäjä
- jonkin alueen syvälinen osaaja
- tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija
- kummi tai mentor.

Yksi perehdyttäjän keskeisistä rooleista on toimia tulokkaiden tukihenkilönä. Perehdyttäjät voivat kuitenkin toimia joko yhdessä tai useammassa roolissa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin kummin tai mentorin, hallinnollisen perehdyttäjän sekä jonkin alueen erityisosaajan rooleja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

2.6.1 Kummi tai mentor

Monissa organisaatioissa nimetään uudelle työntekijälle kummi tai mentor. Heidän tehtävänä on huolehtia tulokkaasta ja olla tämän tukena perehdyttämisvaiheen ajan. Tulokkaan perehdytys on hyvin pitkälle kummin tai mentorin vastuulla. Tämän vuoksi kummin tai mentorin tulee antaa aikaa tulokkaan opastamiseen ja olla valmis vastaamaan tulokkaan esittämiin kysymyksiin. Tulokkaan ja kummin tai mentorin suhde on yleensä tiivis ja tämä suhde jatkuu usein myös perehdyttämisvaiheen jälkeen. Kummit

tai mentorit saavat yleensä koulutuksen toimintaansa, koska heidän ja tulokkaiden välinen vuorovaikutussuhde on vaativa. (Kupias & Peltola 2009, 98.)

Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008, 63) sanovat, että kummille tulee varata riittävästi aikaa tehtävänsä hoitamiseen. Kummi saattaa olla epämotivoitunut, jos hänellä ei ole tarpeeksi aikaa hoitaa tehtäviään. Jos kummi ei ole motivoitunut, vaarana on, että epämotivoituneisuus työhön tarttuu myös uuteen työntekijään. Kummiksi kannattaa valita työntekijä, joka on hyvin sisällä organisaation toimintatavoissa, mutta ei liian rutinoitunut niihin.

2.6.2 Hallinnollinen perehdyttäjä

Ennen tulokkaan saapumista ja osin saapumisen jälkeen hallinnollinen perehdyttäjä hoitaa kaiken tärkeän hallinnollisen työn. Hän hankkii tulokkaalle atk-luvat sekä opastaa tälle esimerkiksi erilaisten työhön liittyvien atk-ohjelmien käytön. Hallinnollinen perehdyttäjä huolehtii myös siitä, että tulokas antaa tarvittavat tiedot palkanmaksua varten sekä opastaa tulokasta tekemään esimerkiksi matkalaskuja. Hallinnollinen perehdyttäjä on usein sihteeri ja sellainen henkilö, joka mielletään työyhteisön perehdyttäjäksi. Häneltä voi myös kysyä kaikkea työpaikan käytännön asioihin liittyvää. (Kupias & Peltola 2009, 96.)

2.6.3 Jonkin alueen erityisosaaja

Jonkin alueen erityisosaaja on Kupiaksen ja Peltolan (2009, 97) mukaan henkilö, joka antaa työnopastusta työn tietystä osa-alueesta. Atk-tukihenkilöt ja oman alansa asiantuntijat ovat esimerkkejä tällaisista henkilöistä. Uusilla työntekijöillä saattaa olla useita eri alueiden opastajia työsuhteen alussa. Opastajien tulisi laatia työnjako ja opastuksen aikataulu niin, että tulokkaalle jää eri osa-alueiden väliin aikaa harjoitella ja omaksua opastettuja asioita.

2.7 Perehdyttämisen toimintakonsepteja

Kupias ja Peltola (2009, 35) esittävät, että teknologian kehittyminen ja yhteiskunnassa tapahtuneet sosiaaliset muutokset ovat mahdollistaneet siirtymisen pois kisälli-

oppipoika-mallista ja perehdyttäminen on kehittynyt erilaisiin toimintakonsepteihin, joita ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Vierihoitoperehdyttäminen on käsityömaista perehdyttämistä, jossa tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Tässä konseptissa perehdyttäjä ottaa perehtyjän siipiensä suojaan ja perehdyttäminen tapahtuu työn tekemisen ohessa. Tulokasta on siis mahdollista perehdyttää hyvinkin yksilöllisesti. Tällöin perehdyttäminen on parhaimmassa tapauksessa erinomaista, mutta pahimmassa tapauksessa huonoa, koska perehdyttäminen on ainoastaan yhden ihmisen varassa. Malliperehdyttämistä käytetään puolestaan silloin, kun organisaatioissa halutaan yhtenäistää perehdyttämistä. Tällöin perehdyttämisen tueksi luodaan erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia. Malliperehdyttämisen konseptissa on tehty selkeä työn- ja vastuujaon määrittely. Perehdyttämistä jaetaan tällöin uudelleen organisaatioissa ja henkilöstöosasto ottaa suurempaa vastuuta perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

Kupias ja Peltola (2009, 39) toteavat laatuperehdyttämisen lähtökohtana olevan perehdyttämisen laadun parantaminen. Vastuu perehdyttämisestä siirretään laatuperehdyttämisessä työyksiköille ja tiimeille. Näillä on mahdollisuus kehittää laadukasta perehdyttämistä ja suorittaa perehdyttäminen laadukkaasti. Tärkeää on, että yksiköt ja tiimit ovat halukkaita kehittämään perehdyttämisprosessia ja että kaikki tiimiläiset osallistuvat perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen. Perehdyttämisvastuu voidaan kuitenkin siirtää nimetylle perehdyttäjälle, jolloin hänellä tulee olla selkeä kuva kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista.

Perehdyttämistä ei voi aina suunnitella tarkkaan etukäteen, vaan perehtyjä saattaa tulla sellaiseen tehtävään, jota hänen tulee itse muokata. Perehtyjän tulee muokkaamisessa ottaa huomioon oma osaamisensa ja yrityksen tarpeet. Dialogisessa perehdyttämisessä perehdyttäminen tapahtuu tulokkaan ja työyhteisön yhteiskehittelynä, jolloin molempien osapuolien oppiminen ja kehittyminen on mahdollista. Tässä konseptissa korostuu erityisesti perehtyjän kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen.

2.8 Perehdyttäjän rooli oppimisen edistäjänä

Perehdyttäjä voidaan nähdä yhtenä perehtyjän oppimisen edistäjänä. Perehdyttämiseen vaikuttaa perehdyttäjän oma oppimiskäsitys, niin tiedostettu kuin tiedostamaton. Perehdyttäjän tulisi siis olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään, koska se vaikuttaa perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Jokaisen perehdyttäjän oma oppimiskäsitys vaikuttaa esimerkiksi seuraaviin asioihin: mitä asioita perehdyttämisen suunnittelussa painotetaan, kuinka paljon perehtyjälle annetaan tilaa oppia, kuinka kiinnostunut perehdyttäjä on perehtyjän aikaisemmasta osaamisesta, millaisia työskentelymenetelmiä valitaan sekä millaisia ohjausmuotoja painotetaan. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Kupias ja Peltola (2009, 126) toteavat perehdyttäjän voivan edistää omalla toiminnallaan perehtyjän aktiivista ja ymmärtävää oppimista, kun hän kiinnittää huomionsa kuviossa 3 esitettyihin oppimista edistäviin seikkoihin. Ihmisten aikaisemmat kokemukset ja osaamiset määrittelevät oppimista. Perehtyjien olisi siis hyvä tiedostaa, mitä he ovat aikaisemmin oppineet ja tuoda perehdyttämisen aikana esiin aikaisempaa osaamistaan ja kokemuksiaan. Perehdyttäjä voi aluksi kysyä, onko perehdytettävä asia tuttu perehtyjälle tämän aikaisemmista työpaikostaan tai mitä hän tietää asiasta ennestään. Perehtyjä voi siis rakentaa uusia oppimiaan asioita vanhan pohjan päälle. Uudet asiat saavat tällöin merkityksen, kun niitä linkitetään aikaisemmin opittuihin ja koettuihin asioihin. Organisaation osaamistarpeet määrittelevät yleensä ensisijaisesti perehdyttämisessä panostettavia asioita. Tästä huolimatta tulokkaan oppimis- ja kehitystarpeet pitää ottaa huomioon. Perehdyttäjän tehtävänä on siis yhdistää sekä tulokkaan että organisaation oppimis- ja kehittymistarpeita, jotta kaikkien edut tulevat huomioiduiksi sopivasti. Perehdyttäjä pystyy edistämään tulokkaan oppimista myös siten, että hän on itse motivoitunut. Tulokkaat ovat yleensä motivoituneita oppimaan uusia asioita, joten perehdyttäjän on tärkeää pitää tätä hyvää motivaatiota yllä. (Kupias & Peltola 2009, 127–129.)



Kuvio 3. Oppimiskukka (Kupias & Peltola 2009, 126)

Ihmiset muodostavat erilaisia malleja ympäröivästä maailmasta ja järjestävät tietoa näiden mallien avulla. Perehdyttäjä on tässä kohtaa avainasemassa ja hän voi auttaa perehtyjää rakentamaan näitä malleja tai hahmottaa opittavaa asiaa perehtyjälle erilaisina kokonaisjäsennyksinä. Näitä jäsennyksiä ovat muun muassa sisällön, toimintaperiaatteiden tai prosessien kuvaukset. Esimerkiksi tietoteknisten ohjelmien perehdyttämisessä voidaan käyttää erilaisia kokonaishahmotuksia helpottamaan oppimista. Koska perehdyttäminen tähtää siihen, että perehtyjät pystyvät soveltamaan oppimiaan asioitaan työhönsä, perehtyjien tulee prosessoida oppimaansa tietoa aktiivisesti. Perehdyttäjän tulee rohkaista perehtyjää prosessoimaan tietoa itsenäisesti ja käyttää perehdyttämisessä selkeitä työskentelymenetelmiä, jotka auttavat tiedon prosessoimisessa. Perehdyttäjä voi edistää perehtyjien oppimista luomalla turvallisen, arvostavan ja kokeiluihin kannustavan perehdyttämisilmapiirin. Perehdyttämistilanteen oppimisilmapiiriin vaikuttaa hyvin pitkälti perehdyttäjän suhtautuminen tilanteeseen. On siis tärkeää, että perehdyttäjällä on hyvä asenne perehdyttämiseen, ja että hän on kiinnostunut perehdytettävästä asiasta.

Perehdyttämistilanteen vuorovaikutus edistää myös perehtyjän oppimista. Hyvässä vuorovaikutussuhteessa kaikilla osapuolilla on mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä ja on tärkeää, että myös perehtyjät uskaltavat tuoda omia ajatuksiaan esille. Silloin, kun perehdyttämisympäristö ja vuorovaikutussuhde ovat hyviä, voivat osapuolet antaa suoraa palautetta toiselle ilman, että palautteen saaja loukkaantuu. Ihmiset tarvitsevat palautetta, koska palautteen avulla voidaan kehittyä ja oppia lisää asioita. (Kupias & Peltola 2009, 131–137.)

2.9 Perehdyttäjän rooli erilaisissa oppimistilanteissa

Perehdyttäjä joutuu työssään monenlaisiin oppimistilanteisiin. Perehdyttäjän tulee toimia eri tavoin täysin uutta työntekijää perehdyttäessä kuin jo talossa ollutta henkilöä perehdyttäessä. Perehdyttämisessä on huomioitava työntekijän aikaisempi kokemus ja ammattitausta. Silloin, kun perehdytettävä on uusi tulokas, joka tulee uuteen työympäristöön ja työskentelee hänelle uudessa tehtävässä, perehdyttäjä voi tukea tulokasta parhaiten kysymällä, mitä tämä tietää perehdytettävästä asiasta jo valmiiksi. Uusi tulokas saattaa tietää pieniä yksityiskohtia uudesta tehtävästä, mutta hänellä ei yleensä ole vielä kokonaiskuvaa tästä. Tulokas ei kuitenkaan vielä hallitse tai osaa uutta asiaa tässä vaiheessa. Perehdyttäjän on hyvin tärkeää muistaa, että perehdyttäjän mielestä itsestään selvät asiat eivät välttämättä ole itsestään selviä perehdytettävälle. Tulokkaalle täytyy antaa siis tilaa muodostaa oma näkökulma uudesta tehtävästä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163; Kupias & Peltola 2009, 119.)

Niissä tilanteissa, kun vanhoja työntekijöitä perehdytetään esimerkiksi uusien työmenetelmien käyttöön, perehdytettävällä on melko varmasti vahva näkemys tehtävästä kokonaisuudessaan ja hän osaa tämän asian. Perehdytettävä joutuu kuitenkin muuttamaan käsityksiään ja toimintatapojaan uudistetun menetelmän suhteen. Vanhan työntekijän täytyy siis oppia uudet toimintatavat ja käytännöt. Perehdyttäjän tulee huomioida vanhoja työntekijöitä perehdyttäessään näiden muutosvastarinta, joka voi olla hyvinkin voimakasta. Tällaisessa muutosvastarintatilanteessa perehdyttäjän rooli on antaa perehtyjälle tilaa sopeutua uuteen tilanteeseen ja kertoa tälle, miksi uutta asiaa tehdään. Hyvä perehdyttäjä ymmärtää, että vanhoista ja tutuista tehtävästä siirtyminen uuteen saattaa olla vaikeaa perehtyjälle. (Kupias & Peltola 2009, 119.)

2.10 Perehtyjä oppijana

Perehdyttäjällä on tärkeä rooli perehtyjän oppimisen edistäjänä, oli hän tulokkaan esimies, nimetty perehdyttäjä, henkilöstöammattilainen tai yksittäinen tehtävän opastaja. Parhaimmillaan voi sanoa, että perehdyttäjä on koko työyhteisön oppimisen edistäjä. Perehdyttäminen kehittää laajimmillaan perehtyjän lisäksi myös perehdyttämisen kohteena olevia työyhteisön jäseniä ja koko organisaatiota. Perehdyttäjän on tärkeää miettiä, millainen hänen oma oppimiskäsityksensä on sekä arvioida, millaista oppimista hän on edistämässä. (Kupias & Peltola 2009, 114.)

Kuten edellä todettiin, eri organisaatioissa on erilaisia perehdyttämiskonsepteja, joten oppimistilanteet voivat painottua erilaisesti riippuen organisaation tavasta. Oppiminen voidaan jakaa toistavaan oppimiseen, ymmärtävään oppimiseen ja luovaan oppimiseen. Toistavassa oppimisessa perehdyttämisen tavoite voi olla esimerkiksi, että perehtyjä tietää jonkin asian tai ostaa toistaa yksittäisen toiminnon perehdyttämistilanteen jälkeen. Tässä tilanteessa perehtyjä on enemmän vastaanottajan kuin tekijän roolissa ja tällöin perehtymisessä on olennaista asioiden ja toimintojen riittävä toisto ja erilaiset muistisäännöt. (Kupias & Peltola 2009, 114–115.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 115) mukaan toistavaa oppimista haasteellisempaa on ymmärtävä oppiminen. Ymmärtävän oppimisen tavoite on, että oppijat ymmärtävät asian, jota heille opetetaan. Perehtyjä ei saa tällöin olla passiivisena vastaanottajana, vaan hänen tulee työstää opittuja asioita aktiivisesti. Perehdyttäjän haasteena on perustella asioita, jotta perehtyjän aktiivinen asioiden työstäminen itsenäisesti ja yhdessä perehdyttäjän kanssa olisi mahdollista. Tavoitteena perehdyttämisessä on hyvin usein, että perehtyjät osaavat itsenäisesti soveltaa opittuja asioita ja tehtäviä omassa työssään perehdyttämisen jälkeen. Perehdyttäjän ei yleensä kuitenkaan ole mahdollista opettaa kaikkea, mutta hyvä perehdyttäminen antaa hyvän pohjan ja kokonaiskuvan perehtyjälle. Tämän pohjan avulla perehtyjä pystyy jatkossa soveltamaan ja sisäistämään opittuja tietoja.

Perehdyttämistilanteissa pyritään yhä useammin luomaan yhdessä perehtyjän kanssa jotain uutta. Kuten edellä kerrottiin, tätä kutsutaan dialogiseksi perehdyttämiseksi. Oppijoita tulee tällöin rohkaista arvioimaan ja suhtautumaan kriittisesti perehdyttämisen kohteena olevaan asiaan. Kun perehdyttämiseen otetaan mukaan eri näkökulmia ja niitä pyritään yhdistelemään, perehdyttäjä ja perehtyjä voivat yhdessä luoda kokonaan uusia näkökulmia. (Kupias & Peltola 2009, 115.)

3 Työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan sellaista toimintaa, jonka tähtäimenä on työtehtävien omaksuminen ja hallinta. Työnopastus koskee tarvittaessa kaikkia työntekijöitä, myös jo pitempään työssä olleita. Työnopastukseen kuuluu kaikki itse työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten mistä osista ja vaiheista työ koostuu. Tämän lisäksi työnopastus on työpaikalla tehtävää suoraan työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Opastaminen helpottaa ja nopeuttaa organisaatioissa tapahtuvia muutosprosesseja. (Juuti & Vuorela 2002, 48; Kangas & Hämäläinen 2007, 13; Penttinen & Mäntynen 2009, 2–4.)

Organisaatioissa otettujen uusien työmenetelmien käyttöönotto edellyttää niiden käytön opastamista. Riittävä ja tarpeeksi perusteellinen työnopastus on tärkeää uuden järjestelmän käyttöönotossa. Jos edellä mainitut kriteerit eivät täyty, käyttöönottajat saattavat pelätä epäonnistumista ja sen vuoksi vastustaa järjestelmän käyttöönottoa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.) Myös Kjelín ja Kuusisto (2003, 165) toteavat, että uudet työvälineet, työmenetelmät sekä uudet tuotteet tai palvelut aiheuttavat työnopastustarpeen.

Työnopastuksen tavoitteena on lyhentää oppimisaikaa, poistaa epävarmuutta ja valmentaa käyttäjät uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopastuksella. Tehtäväkohtaisesta työnopastuksesta huolehtii työnopastaja, joka on saanut tehtävään koulutuksen. (Leppistö 2004, 58–60.)

Työnopastuksen ja perehdyttämisen järjestäminen edellyttää Penttisen ja Mäntysen (2009, 3) mukaan organisaatioissa erityisesti seuraavia tehtäviä:

- vastuuhenkilöiden nimeämistä
- työnopastajien ja perehdyttäjien koulutusta tehtävään
- tarvittavan aineiston kokoamista
- suunnittelun laatimista
- työyhteisön koulutusta tai valmennusta siten, että kaikki tietävät oman osuutensa perehdyttämisprosessissa
- avointa keskustelua työyhteisössä ja suunnitelmien jatkuvaa kehittämistä ja tarkistamista.

3.1 Työnopastaja

Useissa organisaatioissa on nimetyt työnopastajat tai kummit, jotka on koulutettu tähän tehtävään. Työnopastajien kouluttaminen mahdollistaa laadukkaan työnopastuksen. Työnopastajalla tulee olla hyvät ammatti- ja opettamistaidot, jotta hän pystyy opastamaan muita. Tämän lisäksi hyvän opastajan edellytyksiä ovat myös myönteinen asenne ja motivaatio niin opastamiseen kuin opastettaviin. Jotta työnopastus sujuisi hyvin, opastajan on tarpeen tutustua opastettavaan ennen varsinaisen opastuksen alkua, jos he eivät tunne toisiaan entuudestaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Yksi työnopastajan tärkeistä ominaisuuksista on myös taito pystyä luontevaan vuorovaikutukseen opastettavan kanssa sekä katsomaan asioita tämän kannalta. Hyvä työnopastaja osaa myös opastaa selkeästi ja johdonmukaisesti sekä olla rohkaiseva ja kannustava. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.)

Opastajan tulee edetä itse opastustilanteessa sopivan nopeasti sekä näyttää itse, miten työ tehdään. Opastettavan mielipiteitä on tärkeää kuunnella ja arvostaa sekä antaa opastettavan kokeilla ja harjoitella uutta asiaa niin paljon, kun hän kokee tarvitsevänsä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.) Opastajan tehtävään kuuluu myös kertoa, miksi kyseistä työtä tehdään sekä miten työ liittyy organisaation toimintaan ja sen strategiaan. Hyvä työnopastaja tukee myös epävarmaa henkilöä, koska uusi tehtävä opitaan vain pitkäjänteisen ja jatkuvan harjoittelun avulla. (Juuti & Vuorela 2002, 50–51).

Ennen opastuksen aloittamista työnopastajan on hyvä miettiä, mitä opastettavan tulee oppia ja kuinka hyvin. Opetustilanne voidaan suunnitella sen jälkeen, kun opastamisen tavoitteet on käyty läpi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.) Juuti ja Vuorela (2002, 51) toteavat, että opastajan kannattaa jakaa työnopastuksen kohteena oleva alue pieniin ja hallittaviin osiin. Opetus on hyvä jakaa vaiheisiin sen vuoksi, että opastettava ei puudu pitkistä opetusrupeamista. Työnopastusjakson aikana kannattaa siis pitää taukoja, koska niiden aikana opastettava pystyy sisäistämään opittuja asioita, mikä puolestaan parantaa oppimistuloksia. Kuitenkin joissain tilanteissa opastettavan tulee suoriutua tehtävästä jo ensimmäisen opastuksen jälkeen, eikä todennäköisesti saa tarvittaessa neuvoa ja lisää opastusta myöhemmin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14).

Opastettavan henkilön oppiminen tapahtuu kuitenkin vasta silloin, kun hän alkaa suorittaa työtään itsenäisesti. Aluksi on tärkeää varmistaa, että työnopastuksen jälkeen työpaikalla on henkilö, jolta opastettava saa tukea harjaantumisaikana. (Juuti & Vuorela 2002, 52.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 196) toteavat, että opastajan on työnopastustilanteessa tunnettava kohteena oleva työ riittävän hyvin, mutta hänen ei tarvitse osata työtään erinomaisesti. Tämä saattaa vaikeuttaa työn opastamista, koska opastaja saattaa tällöin olla liian rutinoitunut työhönsä, eikä pysty opastamaan työn kannalta tärkeitä osa-alueita.

Penttinen ja Mäntynen (2009, 3) luettelevat, että työnopastus on onnistunut silloin kun seuraavat asiat ovat toteutuneet:

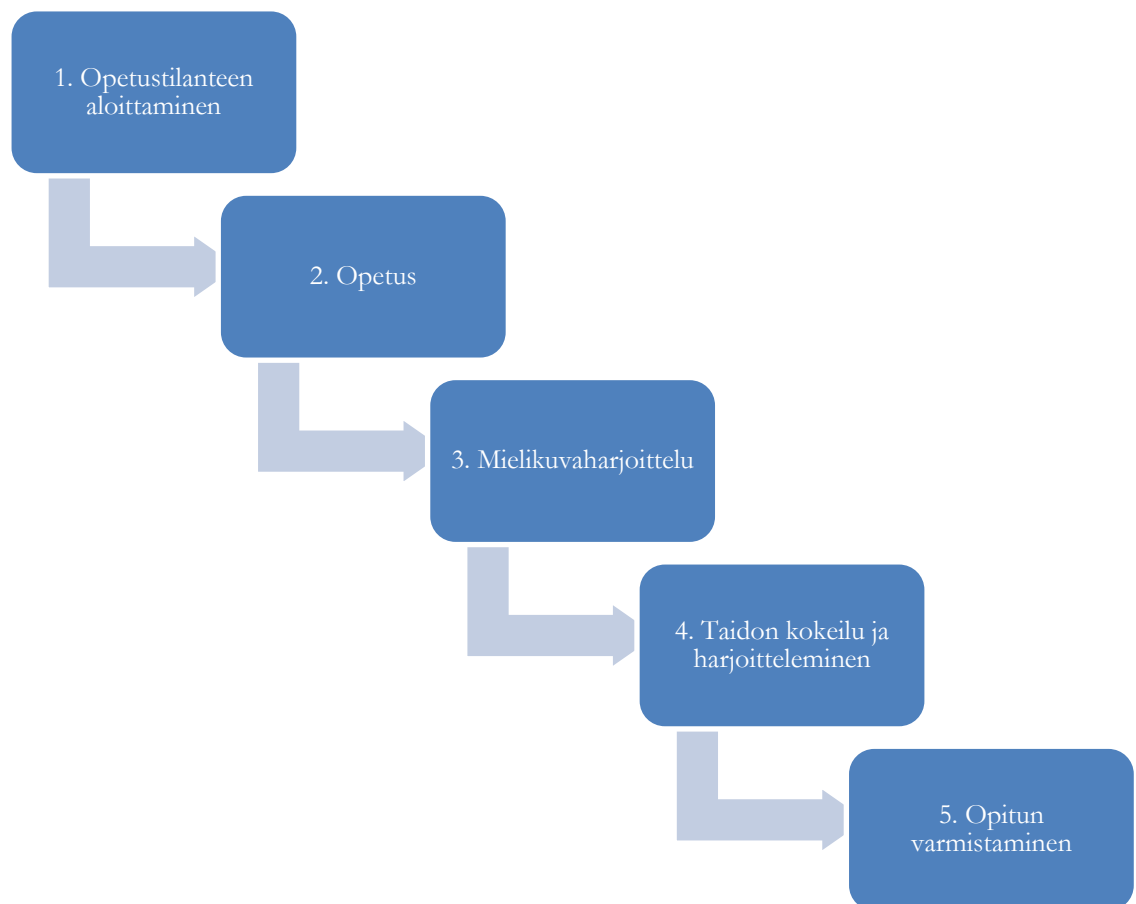
- työntekijä on omaksunut opittavan asian kokonaisuutena ja tuntee asioiden väliset yhteydet
- työntekijällä on valmiudet soveltaa tietoa myös muuttuvissa tilanteissa
- työntekijä on oppinut työhön ja työyhteisön toimintaan liittyvät yleisperiaatteet
- työntekijä on aktiivinen ja ottaa asioista itsenäisesti selvää.

3.2 Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä

Vartiainen, Teikari ja Pulkkis (1989, 91) ovat kehittäneet työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi viiden askeleen menetelmän. Tämä menetelmä on edelleen käytössä ja työnopastajat voivat soveltaa sitä omaa käyttöönsä joustavasti. Kankaan ja Härmäläisen (2007, 14–15) mukaan opastajan kannattaa suunnitella opastustilanne ennen työnopastuksen ensimmäisen askeleen aloittamista, jotta opastus pysyy koossa ja hallittuna. Opastettavan kannattaa ennen työnopastusta tutustua opastettavaan tehtävään, jos mahdollista ja miettiä kysymyksiä jo etukäteen.

Kuviossa 4 on esitetty työnopastuksen viiden askeleen menetelmä, jonka ensimmäinen askel on opastustilanteen aloittaminen. Opastaja voi omalla toiminnallaan vahvistaa opastettavan myönteistä asennoitumista ja motivaatiota, mikä on tärkeää oppimisen

kannalta. Armstrong (2008, 106) tuo ilmi, että ihmisiä täytyy motivoida oppimiseen. Oppijoiden on tärkeää olla tietoisia heidän senhetkisistä tiedoista, taidoista ja kyvyistä. Joskus tulokkaiden asennetta ja käyttäytymistä täytyy kehittää tai parantaa, jotta he oppivat perehdyttävän tehtävän. Tämän vuoksi perehtyjillä tulee olla selkeä kuva siitä, mitä heiltä odotetaan perehdyttämisen aikana ja millaista käyttäytymistä heiltä odotetaan. Kun opastaja luo jo työnopastuksen alusta lähtien kannustavan ja luottamuksellisen vuorovaikutustilanteen, tulokkaalle ei synny isoa kynnystä kysyä kysymyksiä opastettavasta asiasta.



Kuvio 4. Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä (Vartiainen ym.1989, 91–95)

Ensimmäisen askeleen aikana selvitetään opastettava aihe ja oppimistavoitteet sekä arvioidaan tulokkaan lähtötaso. Toisessa askeleessa varmistetaan, että opastettava ymmärtää opastettavan tehtävän kokonaisuudessaan sekä tietää mitä ohjeita ja sääntöjä uuteen tehtävään kuuluu. Jos opastettava kokonaisuus on laaja, se kannattaa jakaa osiin. Opastettavat jaksot kannattaa käydä läpi yksi kerrallaan ja siirtyä seuraavaan vaiheeseen

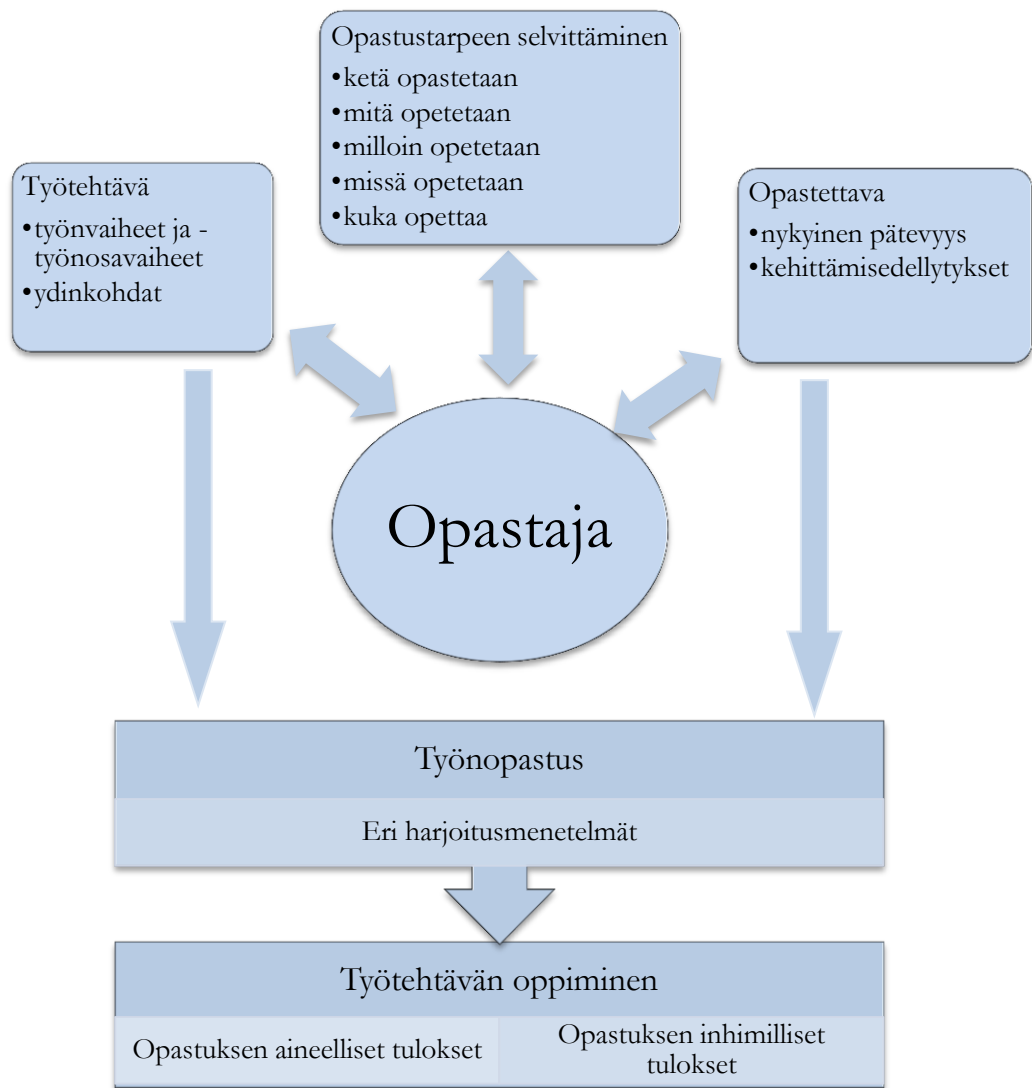
vasta, kun opastettava on oppinut edellisen. Opastettavan mielipiteet ja ajatukset on tärkeää ottaa huomioon toisen askeleen aikana, kuin myös koko opastusjakson aikana. Vuorovaikutus on siis tärkeää. (Juuti & Vuorela 2002, 51; Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Työnopastuksen kolmannessa askeleessa opastettava käy työtehtävän suorittamista mielessään läpi ja luo sitä ennen mielikuvia työn suorittamisesta. Mielikuvien ja niiden läpikäymisen avulla opastettava oppii työn tekemisestä melkein yhtä paljon kuin itse työtä tehdessään. Mielikuvaharjoittelua tehdessään opastettava pystyy keskittämään ajatuksena työsuoritukseen. Näin opastettava pystyy kehittämään omia sisäisiä malleja eli hänen toimintaansa ohjaavia tekijöitä ja viimeistelemään niitä. (Juuti & Vuorela 2002, 51; Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Toiseksi viimeinen eli neljäs askel paneutuu taitojen harjaannuttamiseen. Ihminen oppii lopulta uusia taitoja tekemisellä ja käytännön harjoittelun avulla. Tässä vaiheessa opastettava tekee opastetun työn itsenäisesti loppuun asti omassa tahdissaan. Opastaja voi seurata työn tekemistä vieressä. Viimeisessä eli viidennessä askeleessa varmistetaan, että oppimistavoitteet on saavutettu sekä osaako opastettava esimerkiksi hoitaa opetetun työtehtävän itsenäisesti. Opastaja voi välillä seurata opastettavan työskentelyä, mutta lopulta opastettava tekee työnsä yksin. (Juuti & Vuorela 2002, 52; Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

3.3 Työnopastuksen osatekijät

Työnopastustilanteen hahmotelma (kuvio 5) auttaa työnopastuksen järjestämistä käytännössä. Työnopastuksen ensimmäisessä osatekijässä selvitetään opastustarve, eli ketä opetetaan, miten, milloin, missä ja kuka opettaa. Sitten tutustutaan opastettavaan, hänen nykyisiin pätevyyyksiinsä ja kehittymisedellytyksiinsä sekä kerrotaan hänelle opastettavista työtehtävistä sekä niiden eri työvaiheista ja ydinkohdista. Kun nämä ovat selviä, niin aloitetaan itse työnopastus, johon kuuluu eri harjoitusmenetelmiä. Tämän vaiheen jälkeen alkaa työtehtävän oppiminen. (Vartiainen ym. 1989, 61.)



Kuvio 5. Työnopastustilanne (Vartiainen ym. 1989, 61)

4 Kieku-tietojärjestelmän tuki valtiovarainministeriössä

Valtiovarainministeriö (VM) on osa valtioneuvostoa. Ministeriön tehtävänä on valmistella valtion talousarvio sekä hallituksen talous- ja finanssipolitiikkaa. Tämän lisäksi valtiovarainministeriö toimii veropolitiikan asiantuntijana. Näiden tehtävien lisäksi VM vastaa rahoitusmarkkinapolitiikan valmistelusta, valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta sekä julkishallinnon kehittamisestä. Kuntahallinnon lainsäädännön sekä kunnallistalouden kehittäminen kuuluvat myös ministeriön vastuulle. (Valtiovarainministeriö 2014a)

Valtiovarainministeriön toiminnan tavoitteita ovat vakauden, kasvumahdollisuuksien, verojärjestelmän kilpailukyvyyn sekä julkisen hallinnon palvelu- ja kilpailukyvyyn turvaaminen. Ministeriön visiona on olla tulevien sukupolvien talouden ja hyvinvoinnin vakaan perustan rakentaja. VM:n tehtäviin kuuluu julkisen talouden vakauttaminen, kestävän talouskasvun turvaaminen sekä julkisten palvelujen ja hallinnon vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden varmistaminen. (Valtiovarainministeriö 2014a; Valtiovarainministeriö 2014b.)

Valtiovarainministeri johtaa valtiovarainministeriötä. Usein hallituksessa on myös toinen ministeri, jonka vastuulle kuuluu osa ministeriön asioista. Näiden ministerien työnjaosta sovitaan silloin, kun hallitusta muodostetaan. Ministeriön kansliapäällikkönä on valtiosihteeri, jota avustavat alivaltiosihteeri, hallinto- ja kehitysjohtaja sekä talouspolitiikan koordinaattori. Valtiovarainministeriössä työskentelee noin 380 henkilöä. (Valtiovarainministeriö 2014c.)

Ministeriö koostuu seuraavista osastoista:

- kansantalousosasto
- budjettiosasto
- vero-osasto
- rahoitusmarkkinaosasto
- kunta- ja aluehallinto-osasto
- julkisen hallinnon tieto- ja viestintä tekninen toiminto (JulkICT-toiminto)

- henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto (toimii samalla Valtion työmarkkinalaitoksena)
- kehittämis- ja hallintotoiminto, jonka yhteydessä toimii viestintä. (Valtiovarainministeriö 2014c.)

Edellä mainittujen osastojen lisäksi ministeriössä toimii valtiovarain contoller -toiminto sekä suoraan johdon alaisuudessa toimivat kansainvälisten asioiden sihteeristö ja euroalueen vakausyksikkö (Valtiovarainministeriö 2014c).

4.1 Kieku

Kieku on SAP-pohjainen kaikkien valtionhallinnon ja virastojen yhteinen henkilöstö- ja taloushallinnon tietojärjestelmä ja tietokanta. Kieku otettiin valtiovarainministeriössä käyttöön 1.1.2013. Kieku-tietojärjestelmän on tarkoitus tulla käyttöön kaikissa ministeriöissä ja virastoissa vuoteen 2016 mennessä. Järjestelmän avulla henkilöstö- ja taloushallinnon prosessit yhtenäistyvät koko valtionhallinnossa ja järjestelmä on samanlainen joka virastossa. Kiekun tavoitteena on parantaa toiminnan tehokkuutta ja laatua. Pitkällä aikavälillä tavoitellaan myös pysyviä toimintamenosäästöjä. (Senti 2012a; Valtiokonttori 2013.)

4.2 Aineiston kerääminen

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Käytin opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmänä haastatteluja. Päädyin tähän aineistonkeruumenetelmään, koska haastatteleamalla ihmisiä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen, kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 205) toteavat. Haastattelut mahdollistivat myös sen, että haastateltavat pystyivät tuomaan itseään esille vapaasti. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina lukuun ottamatta yhtä haastattelua, jonka tein parihaastatteluna. Hankin aineistoa myös valtiovarainministeriön sisäisistä materiaaleista sekä lähitukihenkilöiden yhteisistä tapaamisista.

Haastattelin kahdeksaa lähitukihenkilöä joulukuun 2013 ja tammikuun 2014 aikana. Tutkimuksen kohdehenkilöinä oli siis osa valtiovarainministeriössä työskentelevistä Kieku-tietojärjestelmän lähitukihenkilöistä. Valitsin haastateltavat henkilöt arpomalla kahdeksan haastateltavaa 19 lähitukihenkilön joukosta. Lähetin haastateltaville haastat-

telupyynnön sähköpostitse. Kerroin haastateltaville sähköpostissa, että nauhoitan haastattelut, mutta käsittelen haastateltavien vastauksia anonymisti opinnäytetyössäni, jotta heitä ei voi tunnistaa. Haastattelut käytiin haastateltavien työpaikalla valtiovarainministeriössä eli heille tutussa paikassa. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 35 minuuttia. En lähettänyt haastateltaville haastattelukysymyksiä etukäteen, koska halusin haastattelutilanteen olevan mahdollisimman ohjaamaton. Haastattelukysymykset olivat valmiiksi strukturoituja (liite 1). Esitin kuitenkin lisäkysymyksiä haastattelut aikana, jos koin siihen olevan tarvetta. Litteroin kaikki haastattelut sanatarkasti pian haastatteluiden jälkeen, jolloin haastattelut olivat minulla vielä hyvässä muistissa tuolloin.

4.3 Aineiston reliaabelius ja validius

Tutkimuksen tai mittauksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja eissattumanvaraisuutta. Silloin kun samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, tutkimustuloksia voidaan pitää reliaabeleina. Tutkimus voidaan myös todeta reliaabeliksi, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Tekemieni haastatteluiden edetessä huomasin, että osa vastauksista toistui samoina.

Tutkimuksen validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Joskus saattaa kuitenkin käydä niin, että vastaajat saattavat käsittää haastattelukysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Tuloksia ei tällöin voida pitää pätevinä, jos tutkija käsittelee tutkimustuloksia virheellisesti oman alkuperäisen ajatusmallinsa mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–232.) Pyrin itse esittämään haastattelukysymykset selkeästi ja pyysin haastateltavilta lisäkysymyksiä tarvittaessa. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus pyytää tarkennusta kysymyksiini.

Olen pyrkinyt esittämään mahdollisimman tarkan selostuksen tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimustuloksista, mikä lisää sen luotettavuutta. Tämän vuoksi olen lisännyt suoria lainauksia tutkimustulosten yhteyteen aineiston tulkintojeni perusteiksi.

5 Tutkimustulokset

5.1 Lähitukihenkilöiden rooli Kiekun käyttöönotossa ja sen jälkeen

Haastatelluilta kysyttiin ensimmäiseksi, miten Kiekun käyttöönotto sujui heidän mielestään valtiovarainministeriössä. Haastatellut kokivat, että Kiekun käyttöönotto oli suuri muutos valtiovarainministeriössä. Kieku työllisti lähitukihenkilöitä etenkin tammikuussa 2013, kun järjestelmä otettiin käyttöön. Puolet eli neljä haastateltua kertoi käyttöönoton sujuneen kokonaisuudessaan hyvin ja toiset neljä kertoi, että Kiekun käyttöönotto aiheutti paljon kysymyksiä, eikä käyttöönotto sujunut jouhevasti. Kiekun käyttöönoton jälkeen ilmeni myös joitakin teknisiä vaikeuksia, mikä aiheutti osaltaan hämmennystä ministeriön henkilökunnassa.

Kiekun käyttöönotto ei kuitenkaan sujunut jouhevasti. Se oli aikamoinen muutos ja kyllä myös työllisti ja tuli paljon kysymyksiä osastolaisilta.

Joo, no kyllä se minun mielestäni aika kivasti silloin alkuun sujui, mutta sitten siinä tuli teknisiä ongelmia, että sitten se tavallaan lässähti se homma. Että alkuun meni aika hyvin. Mutta sitten sieltä tuli niitä päivityksiä ja kaiken maailman ongelmia, että ihmiset vähän turhautui sitten siihen.

Kolme haastateltua kertoi, että heidän osastoillansa oli havaittavissa muutosvastarintaa, etenkin iäkkäiden virkamiesten osalta.

Kaikessahan tällaisessa on sitä muutosvastarintaa. – Mutta sitten me lähitukihenkilöt – riippumatta siitä, mitä me olisimme olleet Kiekusta henkilökohtaisesti mieltä, yritettiin viedä tällaista Kiekun ilosanomaa ja tehdä se mahdollisimman helpoksi, ettei jokaisen täytynyt yksinään hakata sitä päätä seinään.

Kysymys 2 keskittyi siihen, ovatko lähitukihenkilöiden tehtävät muuttuneet siitä, millaisiksi ne alun perin kaavailtiin. Haastatteluista nousi ilmi, että lähitukihenkilöiden roolit ovat pysyneet pääosin samanlaisina kuin alun perin suunniteltiin. Lähitukihenkilön roolina on siis toimia opastajana, perehdyttäjänä, muistuttajana, tallentajana ja yhdyshenkilönä, kuten luvussa 2 on mainittu. Haastatelluista seitsemän oli sitä mieltä, että he ovat hoitaneet juuri näitä lähitukihenkilöille suunniteltuja tehtäviä. Puolet haastatelluista eli

neljä koki kuitenkin, että heidän roolinsa on kaventunut vuoden 2013 aikana. Tähän he kertoivat syyksi, että Kieku on tullut tutuksi loppukäyttäjille vuoden aikana ja loppukäyttäjät osaavat jo käyttää järjestelmää itsenäisesti.

Yksi haastateltu sanoi, että hän on vuoden aikana yrittänyt tarkasti muistuttaa, että ovathan kaikki hänen osastolaisensa leimanneet tuntinsa Kiekuun ja ovatko esimiehet hyväksyneet nämä leimaukset. Hänen mielestään loppukäyttäjien pitäisi alkaa kuitenkin itse ottaa vastuuta, jotta lähitukihenkilöiden ei tarvitsisi jatkossa muistuttaa heitä kaikesta.

Minun mielestäni nyt ei ainakaan vielä, että nyt minä olen juuri tehnyt noita ja itse asiassa mietin, että juuri nyt kun minä olen vuoden yrittänyt olla vähän tarkempi, niin minun mielestäni nyt ihmisten pitäisi alkaa itse enemmän niin kuin ottaa sitä vastuuta, ettei aina tarvitsisi muistuttaa joka asiasta.

Viisi haastateltua kahdeksasta totesi, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja loppukäyttäjien muistuttaminen työllistävät heitä eniten haastatteluhetkellä.

Aluksi oli enemmän tietysti työtä, kun se oli kaikille ihan uusi, että nyt kaikki osaa jo käyttää, että enää tosi harvoin tulee vanhoilta käyttäjiltä kysymyksiä. Mutta, että nyt sitten työllistää, kun meilläkin tulee projekti-ihmisiä, että siinä tavallaan sitten se uusien ihmisten perehdyttäminen on meidän vastuu. Että se on oikeastaan tällä hetkellä isoin asia, mikä työllistää.

Kaksi haastateltua koki, että muistuttelijan rooli oli suurempi kuin mitä alun perin ajateltiin. Toisen mielestä lähitukihenkilöitä olisi pitänyt kouluttaa enemmän muistuttajan rooliin.

Kun päästiin liikkeelle siinä, että esimiehet hyväksyvät edellisen kuukauden työaikatapahtumia, niin tuntuu, että se muistuttelijan rooli olisikin suurempi kuin mitä alun perin ajateltiin. Tuntuu, että meitä ei ole tähän muistuttelijan rooliin tarpeeksi koulutettu.

Kyllä minä niin kuin pidän itseäni enemmän muistuttajana ja sanon osastolaisille, että muistakaa nyt ne pitää olla ne kohdennukset tehtyinä.

Kysymyksessä 3 haastatelluilta kysyttiin, miten hyvin he osasivat käyttää Kiekua, kun se otettiin käyttöön. Kuusi haastateltua kertoi, että he osasivat käyttää Kiekua kohtalaisesti, mutta eivät olleet järjestelmän asiantuntijoita alussa. He kertoivat oppivansa Kiekun käyttöä itsekkin vielä siinä vaiheessa, kun he opastivat henkilöstöä. Yksi haastateltu oli puolestaan ollut aikaisemmin töissä virastossa, jossa Kieku oli otettu aikaisemmin käyttöön, eli hänelle järjestelmä oli jo entuudestaan tuttu.

Kieku oli itsellekin uutta, että täytyihän siinä itsekkin opetella se ja sitten aina kaivaa ohjeita, että tavallaan neuvoi muita, vaikka itsekään ei ollut vielä niin asiantuntija. Että sitten se oli sellaista vähän yhteistyötä, että kaivetaanpas nyt ohjeet ja katsotaan yhdessä.

Yksi haastateltu oli sitä mieltä, että henkilöstölle olisi pitänyt olla enemmän koulutuksia Kiekun käytöstä. Henkilöstön koulutukset aloitettiin muutama viikko Kiekun käyttöönoton jälkeen, mikä oli haastatellun mukaan liian myöhään. Kyseiselle lähitukihenkilölle tuli paljon kysymyksiä ja opastustilanteita eteen Kiekun käyttöönoton ensimmäisinä viikkoina, ennen kuin henkilöstö oli käynyt koulutuksessa.

Yksi haastateltu sanoi, että osastoilla on hyvä olla sellainen Kiekun kouluttaja, joka osaa opastaa niin sanotusti kansantajuisesti. Näin käyttäjien on helpompi oppia uuden järjestelmän käyttö, kuin jos opastaja olisi rutinoitunut järjestelmäkouluttaja.

Se on sikälikin hyvä, että aina jos tulee joku järjestelmäkouluttaja, joka on hirveen niin kuin sisällä siinä asiassa, niin hän saattaa puhua liian vaikeastikin. Kouluttaa niin kuin, että sitä on tavallaan ehkä helpompi, kun puhuu niin kansantajuisesti, että se oli näille käyttäjillekin helpompi oppia.

Lähitukihenkilöiden Kieku-koulutuksien olisi toivottu olevan käytännönläheisempiä ja räätälöity paremmin valtiovarainministeriön lähitukihenkilöille.

Minun mielestäni niitä koulutuksia olisi voinut räätälöidä paremmin nimenomaan tähän. Niin kuin minä sanoin alussa, että niitä koulutuksia oli paljon, mutta ainakin minä muistan, että kaksi päivää olin Valtiokonttorissa koulutuksessa, niin se toinen päivä ei ollut oikeastaan sitä, mitä minä olen tehnyt. Se kouluttajakin taisi sanoa, että tämä ei koske lähitukihenkilöitä, niin se oli minun mielestäni turha. Että sitä koulutusta olisi pitänyt

ehkä paremmin räätälöidä. Minun mielestäni siinä olisi ollut vielä paljon kehittämisen varaa.

Niitä koulutuksia oli, meidän olimme siellä useamman päivän muistaakseni, että minä koin että niitä tietoja ei tarvittu edes tavallaan, että olisi voinut olla käytännönläheisempi. Siellähän oli muitakin kuin VM:stä, että siellä varmaan toimitaan eri lailla eri virastoissa. Se oli ehkä liian puuduttavaa. Ei todellakaan ollut hirveän selkeää silloin kun se alkoi, mutta että siitä sitten pikku hiljaa. Ja että kun siitä ei tarvinnut sitä kauheaa massaa osata, vaan niin kuin juuri niitä tiettyjä. Mutta jotain siinä koulutuksessa meni pieleen, että se oli väärin kohdistuttu tai väärin laadittu sille kohderyhmälle, että olisi voinut tar-
kentaa jotenkin.

5.2 Lähitukihenkilöiden työtehtävät

Kysymykset 4–5 koskivat lähitukihenkilöiden työtehtäviä ja sitä, kuinka paljon aikaa lähitukihenkilönä toimiminen vei haastateltavien työpäivästä. Haastatteluista nousi ilmi, että lähitukihenkilönä toimiminen vei paljon työaikaa, kun Kieku otettiin käyttöön. Kaikki haastatellut sanoivat, että Kieku työllisti heitä paljon ensimmäisinä käyttöönottopäivinä ja -viikkoina. Kuusi haastateltua sanoi, että joutuivat ensimmäisten viikkojen aikana neuvomaan melkein jokaista osastolaista.

Kieku työllisti silloin ihan ensimmäisinä päivinä. Alussa kun se otettiin käyttöön, niin sitähan joutui melkein jokaista vähän neuvomaan. Toiset omaksuivat sen nopeammin kuin toiset, että muutamia on joutunut neuvomaan useamman kerran. Siis melkein aina, he menivät sinne, niin tuli kysymyksiä, että mitenäs se nyt olikaan.

Yksi haastateltu kertoi, että lähitukihenkilönä toimiminen vie haastatteluhetkellä työaikaa noin kaksi tuntia viikossa. Kolme haastateltua totesi, että eteen saattaa tulla sellaisia tilanteita, joissa kysyjä tarvitsee apua heti. Lähitukihenkilön täytyy siis tällöin laittaa muut työtehtävänsä sivuun ja hoitaa asia alta pois.

Mutta ehkä lähinnä siinä on nyt, että se ei ole se aika, vaan siis se, että sitten kun niitä kysymyksiä tulee, niin ne ovat yleensä, että vastaus halutaan nyt heti. Eli se on se, mikä aiheuttaa sitten sellaista hämminkiä.

Yksi haastateltu kertoi, että hänellä meni Kiekun ensimmäisinä päivinä aikaa siihen, kun hän kävi jokaisen osastolaisen kanssa läpi heidän tehtävänsä, joihin he kohdentavat työaikaansa.

Kaksi haastateltavaa kertoi tukevansa myös esimiehiään Kiekun käytössä.

Esimiesten kanssa minulla on niin kuin siis semmoinen, että joka kuukausi minä istun siinä vieressä katsomassa, kun he tekevät näitä. Siis ei sillä tavalla, että minä vahtisin niitä, vaan he haluavat itse, että tuletko sinä katsomaan näitä minun kanssani. Että ei todellakaan meillä ole osastolla semmoista niin kuin vahtimista, tai että muistuttelijan rooli meiltä on haluttu osaston puolelta, niin luopua siitä. Se on ihan jees.

Vaikka kaikki haastatellut totesivat, että Kieku vie käyttöönoton aikana paljon työaika, kaksi haastateltua totesi kuitenkin, että lähitukihenkilöiden tehtävät eivät heidän mielestään olleet niin aikaa vieviä kuin he aluksi ajattelivat. Yhden mielestä lähitukihenkilön rooli jäi vähäisemmäksi kuin mitä aluksi heille sanottiin.

Kysymys 6 käsitteli haastateltujen motivaatiota ryhtyä lähitukihenkilöksi. Tämä kysymys kysyttiin kolmelta viimeiseltä haastatellulta. Kaikilla kolmella oli positiivinen asenne ja he toimivat mielellään lähitukihenkilöinä. Yksi näistä kolmesta haastatellusta kertoi lähitukihenkilöksi ryhtymisen olleen hänelle itsestään selvää, koska hän oli aikaisemmin hoitanut esimerkiksi osastonsa lomia, poissaoloja ja kaikkea niihin liittyviä tehtäviä.

Kyllä minä siihen ihan positiivisesti suhtauduin ja suhtaudun edelleenkin, mutta ehkä nämä kaikki ongelmat, mitä tässä Kiekun käyttöönoton jälkeen on ollut, varsinkin keväällä oli monia toimintoja, jotka eivät sitten heti toimineet aluksi. Ihmiset ajattelivat, että ei tällä mitään tehdä. Mutta se palaute, mikä tuli loppukäyttäjiltä, niin oli vähän ikävää, koska se asenne sieltä päin aina ollut ymmärrettävästi ihan hyvää, että miksi otetaan käyttöön sellainen järjestelmä, joka ei täysin vielä toimi. Silloin ehkä se motivaatio-kin oli koetuksella.

5.3 Lähitukihenkilöiden ja loppukäyttäjien vuorovaikutussuhde

Kysymykset 7–8 käsittelivät lähitukihenkilöiden ja Kiekun loppukäyttäjien eli VM:n muiden virkamiesten vuorovaikutussuhdetta.

Haastatelluilta kysyttiin, kuinka vuorovaikutteinen suhde heillä on Kiekun loppukäyttäjien eli VM:n muihin virkamiehiin. Vuorovaikutussuhteen Kiekun loppukäyttäjien koettiin pääosin toimivan niin, että loppukäyttäjät ottavat lähitukihenkilöihin yhteyttä, kun heillä on järjestelmään liittyvä ongelma. Haastatellut kertoivat, että heillä on molempiin suuntiin toimivaa vuorovaikutusta nimenomaan Kiekun käyttöön perehdytettäviin henkilöihin. Haastatellut totesivat ottavansa yhteyttä loppukäyttäjien esimerkiksi silloin, kun he välittävät näille talon sisältä tulleita Kiekuun liittyviä tiedotteita tai kun he muistuttavat, mihin päivämäärään mennessä työajankohdennukset tulee olla Kiekussa.

Kyllä ihan päivittäin joku meiltä kysyy Kiekuun liittyviä kysymyksiä, että kyllä sitä vuorovaikutusta sen Kiekun puitteissa on paljon. Myös esimiehet kysyvät hyväksymisiin liittyen paljon. Nimenomaan näihin Kiekun perehdytettäviin on enemmän sitä vuorovaikutusta.

Mutta sitten enemmänkin se on sitten niin, että kun on jotain kysyttävää, niin kyllä ne ihmiset tulee siihen minun työpisteelleni sitten kysymään apua.

Haastateltavat kertoivat tarkkailevansa, ovatko loppukäyttäjät kohdistaneet työaikansa, ja että onko kaikki leimaukset ja muut tehty oikein Kiekussa.

Että pitkin matkaa, niin aina joku tulee kysymään jotakin, mutta sitten kun se alkaa se hyväksymispäivä lähestyä, niin minähän olen ainakin vielä tämän ensimmäisen vuoden vähän katsonut, että ne ovat niin kuin esimiehille sillä tavalla valmiina. Niin silloin, jos minä huomaan jollakulla jonkun virheen, jonkun poikkeaman tai jonkun sieltä että puuttuu joltakin päivältä työaika kokonaan tai jotain tällaista, niin silloin minä olen aloitteellinen, että sekä että.

Mutta sitten kun tuntee, että ne unohtaa leimata ja sitten kun se esimies alkaa sitä hyväksyä, niin sitten huomataan, että nyt täältä puuttuu jotain leimauksia. Mutta oli siis tällainen puolen vuoden könttähyväksyntä, kun ne ei ne hyväksynnät menneet kerran kuukaudessa siinä alussa. Siinä oli kyllä sitten niin kuin aika kova homma ja kovasti korjattavaa, että se ei todellakaan mennyt meidän osaston kohdalla niin kuin Strömsössä. Että ehkä se on sillä tavalla, että mitä enemmän sitä käyttää, niin sitten se tulee niin kuin esimiehillekin tutuksi. Heissäkin on eroja.

Haastatteluista nousi esiin, että loppukäyttäjät eivät ole juurikaan antaneet palautetta lähitukihenkilöille heidän toiminnastaan. Kukaan haastatteluista ei ollut saanut negatiivista palautetta toiminnastaan. Myöskään kukaan haastatteluista ei ollut antanut palautetta loppukäyttäjille. Loppukäyttäjät ovat kuitenkin sanoneet osalle haastatteluista, että on hyvä, kun osastolla on ainakin yksi, joka osaa auttaa heitä Kiekun kanssa, ja että lähitukihenkilöt ovat heidän tukenaan.

Ei ole antanut palautetta, mutta sillä tavalla, että sanotaan yleensä, että jos niitä kysymyksiä tulee, niin sitten ne sanovat, että kun sinä olet Kieku-henkilö, että sinä tiedät hyvin tämän, niin kuin sillä tavalla.

Ei ole antanut palautetta, mutta positiivisesti ovat sanoneet, että on mukava, kun on avustaja, mutta ei sillä tavalla, että et hoida tehtäviäsi tai jotain tällaista.

Kysymys 12 selvitti, oliko haastateltujen ammattitaito kehittynyt heidän toimiessaan lähitukihenkilöinä. Haastatelluilta kysyttiin myös, millaisessa asemassa he kokivat olleensa loppukäyttäjien ammattitaidon kohentamisessa. Neljä haastateltua sanoi, että Kieku-lähitukihenkilönä toimiminen ei ollut kohentanut heidän ammattitaitoaan assistenttina. Toiset neljä haastateltua koki, että he ovat kehittyneet erityisesti opastajina ja he osaavat käyttää Kiekua keskivertoa paremmin.

Joo, vaikka en ole koskaan tullut ajatelleeksi sitä aikaisemmin. Mutta kyllä varmaan, koska sit et ku lähtee ihan uudelle työntekijälle selittämään, niin täytyy suunnitella, miten se käy läpi. Se on kuitenkin sen verran iso järjestelmä, et ei sitä voi vaan vartissa jollekin sanoo, et täs on Kieku ja miten tää toimii, et kyl varmaan sellasta opastajan roolia, et ei se ainakaan negatiivisesti oo siihen vaikuttanut.

5.4 Kiekun käytön opastaminen ja tuki loppukäyttäjille

Kysymykset 9–11 käsittelivät Kiekun käytön opastustilanteita ja lähitukihenkilöiden antamaa tukea loppukäyttäjille.

Haastatelluilta kysyttiin, miten he opastivat loppukäyttäjiä Kiekun käytössä sekä miten opastustilanteet etenivät. Kaikki haastatellut kertoivat, että loppukäyttäjät ottivat heihin yhteyttä silloin, kun vai näille tuli jokin ongelma eteensä. Kaikille työntekijöille oli jär-

jestetty Kieku-koulutus, joten kukaan haastatelluista ei ollut järjestänyt omaa tilaisuutta osastolaisilleen Kiekun käytöstä. Haastatteluista nousi ilmi, että osastolaiset yrittivät ensin selvittää Kiekun käytöstä itse ilman lähitukihenkilöiden apua. Osastolaiset kääntyivät lähitukihenkilöiden puoleen sitten vasta, kun eivät osanneet itse ratkaista ongelmaansa tai tarvitsivat muuten apua Kiekun kanssa. Kaikki haastatellut kävivät auttamassa ja opastamassa loppukäyttäjiä henkilökohtaisesti näiden työpisteillensä tarpeen vaatiessa.

Ei ollut mitään yhteistä tilaisuutta osastolla siihen, kaikki olivat kuitenkin saaneet sen perusohjeistuksen Kiekun käyttöön, että kaikki yrittivät varmaan ensin selvittää sen avulla ja sitten, mitä kysymyksiä sen mukaan tuli, niin sitten kävin auttamassa jokaista henkilökohtaisesti.

Suurimmalle osalle ihan vierihoitona hänen omalta koneelta ja hän itse teki ja me vaan neuvottiin.

Kiekun käytön opastustilanteiden suunnittelu ei ollut yleistä haastateltujen keskuudesta. Seitsemän haastateltua kahdeksasta ei suunnitellut tilanteita etukäteen. Syyksi kerrottiin se, että haastatellut eivät tietäneet, missä opastettava tarvitsi apua kuin vasta mennessään opastettavien luokse. Yksi haastateltu puolestaan suunnitteli opastustilanteita etukäteen, kun hän perehdytti uusia työntekijöitä.

Se oli alkuun minun mielestäni niin, että Kiekun käyttöä käytiin henkilökohtaisesti läpi kaikkien kanssa, mutta sitten kun meidän osastolle tuli neljä uutta ihmistä, niin sitten minä varasin tilan ja sitten katsottiin käyttöä yhdessä läpi. Kyllä minä vähän etukäteen suunnittelin sitä, että mitä käydään läpi.

Haastatelluilta kysyttiin, lyhensikö lähitukihenkilöiden opastus heidän mielestään loppukäyttäjien oppimisaikaa ja autoiko opastus poistamaan näiden epävarmuutta uuden järjestelmän käytössä. Kaikki haastatellut kokivat opastuksensa auttaneen loppukäyttäjää Kiekun käytössä.

Kyllä se varmaan siis sillä tavalla auttoi, että kaikilla on kiire koko ajan, niin sitten se ajatus siitä, että pitäisi alkaa jotain niin kuin ohjepumaskaa lukemaan. Niin siis ehkä sillä tavalla, että kun joku suullisesti kertoo ja näyttää, niin kyllä se varmaan siinä sitten seu-

raavan kerran, kun tekee niin muistaa helpommin sen, mitä joku on sanonut kuin sen, mitä on ensin isosta pumaskasta lukenut.

Varmaan joo, kyllä minä sen näkisin niin. Kyllä se varmaan enemmän aikaa veisi, jos jokainen tutustuisi vaan omatoimisesti niihin käyttöoppaisiin, kun välttämättä jossain oppaassa ei ole juuri kaikkia erikoistapauksia käyty läpi, niin helpommin sitten saa apua, kun on toinen näyttämässä vieressä.

5.5 Lähitukihenkilöiden tarpeellisuus

Kysymykset 14 ja 15 selvittivät lähitukihenkilöiden tarpeellisuutta ja heidän rooliansa tulevaisuudessa.

Haastatteluilta kysyttiin, ovatko lähitukihenkilöt tehneet itsensä tarpeettomiksi perehdyttämisjakson jälkeen ja onko suhde perehdytettäviin muodostunut normaaliksi kollegasuhteeksi. Kenenkään haastatellun mielestä lähitukihenkilöt eivät ole tehneet itseään tarpeettomiksi vielä, kun Kieku on ollut käytössä valtiovarainministeriössä vuoden.

Minun mielestäni se Kieku-rooli ei ole häivettynyt, vaan pikemminkin vahvistunut. Tavallaan siis minä luulen, että minun on aika vaikeakin päästä tästä roolista niin kuin eroon, että vaikka toki nyt niitä kysymyksiä tulee koko ajan vähemmän ja näin, mutta siis ihmiset ovat tottuneet siihen tiettyyn henkilöön. Minä luulen, että multa tullaan vielä vuodenkin päästä – jos jollain tulee Kiekun kanssa jotain, niin he tulevat ensimmäiseksi minulta kysymään. – Toki ne kysymysten määrät ja näin ja niin kuin se työmäärä minun osaltani on vähentynyt, että minä en usko että se minun roolini kuitenkaan tulee tarpeettomaksi, että minä tulen varmasti olemaan meidän osastollamme niin kuin se Kieku-tyyppi.

Mutta ongelma, jos lähitukihenkilöitä ei olisi, olisi lähinnä siinä, että tätä ei olisi sitten vastuutettu kenellekään ja kuka sen sitten tekisi, kun kaikki ovat kiireisiä, niin kenen tehtävänä olisi sitten auttaa osastoilla. Niin jälleen kerran nämä uudet työntekijät saavat siihen hyvän perehdytyksen, kun osastoilla on lähitukihenkilö. Eli eivät ole tehneet tarpeettomiksi.

Haastatellut kokivat olevan hyväksi, että lähitukihenkilöt toimivat myös jatkossa Kiekun parissa. Haastateltujen mielestä on tärkeää, että jokaisella osastolla on edelleen henkilö, joka perehdyttää uudet virkamiehet Kiekun käyttöön ja opastaa myös jo talos-

sa olleita henkilöitä tarvittaessa Kiekun käytössä. Lähitukimallin koettiin hyväksi olla olemassa. Yksi haastateltu toi esille ajatuksen, että pitäisi miettiä, miten Kieku-lähitukimallista saataisiin jatkuva työväline. Haastateltujen mielestä olisi ongelmasta, jos lähitukihenkilöitä ei olisi, eikä ketään olisi valtuutettu osastoilla auttamaan Kiekuun liittyvissä kysymyksissä, niin ministeriön kehittämis- ja hallintotoiminto olisi täystyöllistetty pelkästään Kiekuun liittyvissä ongelmissa.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko jokin lähitukihenkilöille suunnitelluista rooleista korostunut tai jäänyt pois Kiekun käyttöönoton aikana tai sen jälkeen. Tavoitteena oli myös selvittää, millaisena lähitukihenkilöt kokevat roolinsa Kiekun opastajana, perehdyttäjänä, muistuttajana, tallentajana ja yhdyshenkilönä.

Toteutin opinnäytetyöni kvalitatiivisella menetelmällä ja keräsin aineiston haastattelella kahdeksaa lähitukihenkilöä yhdeksästätoista.

6.1 Johtopäätökset

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 119) mukaan perehdyttäjän tulee huomioida vanhoja työntekijöitä perehdyttäessään mahdollisesti esiintyvä muutosvastarinta, joka voi olla hyvinkin voimakasta. Perehdyttäjän on hyvä antaa perehtyjälle tilaa sopeutua uuteen tilanteeseen. Hyvä perehdyttäjä ymmärtää, että vanhoista ja tutuista tehtävästä siirtyminen uuteen saattaa olla vaikeaa perehtyjälle. Kaikki haastatellut kertoivat Kiekun käyttöönoton olleen suuri muutos ja osastoilla oli paikoin nähtävissä muutosvastarintaan. Penttisen ja Mäntysen (2009, 3) mukaan opastaminen helpottaa ja nopeuttaa organisaatiossa tapahtuvia muutosprosesseja. Haastatellut kertoivatkin yrittäneensä helpottaa Kiekun käyttöä loppukäyttäjille ja viedä Kiekun ilosanomaa eteenpäin.

Seitsemän haastateltua kahdeksasta koki, että lähitukihenkilöille suunnitellut roolit ovat pysyneet samoina kuin ennen Kiekun käyttöönottoa suunniteltiin. Viisi haastateltua kahdeksasta oli sitä mieltä, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja loppukäyttäjien muistuttaminen työllistävät heitä eniten haastatteluhetkellä. Kaksi haastateltua totesi, että lähitukihenkilöitä olisi pitänyt kouluttaa enemmän muistuttelijan roolin. Kupias ja Peltola (2009, 139) tuovat esiin, että perehdyttäjän on tarkoitus tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämiskauden kuluessa ja siirtää vähitellen vastuuta perehtymistä tulokkaalle itselleen. Perehdyttäjän ei ole siis tarkoitus tehdä tulokasta riippuvaiseksi hänestä. Perehdyttäjän on kuitenkin mahdollista jäädä luotohenkilöksi tulokkaalle. Kenenkään haastatellun mielestä lähitukihenkilöt eivät olleet tehneet itseään tarpeettomiksi ainaakaan vielä silloin, kun Kieku oli ollut käytössä valtiovarainministeriössä vuoden ajan.

Puolet haastatelluista eli neljä kuitenkin koki vuoden 2013 lopussa, että heidän roolinsa lähitukihenkilönä on kaventunut verrattuna Kiekun käyttöönottoon vuoden 2013 alussa. Haastateltujen mielestä loppukäyttäjät ovat oppineet käyttämään Kiekua ja että he osasivat jo käyttää järjestelmää itsenäisesti vuoden päästä käyttöönotosta. Kuitenkin pidettiin erityisen tärkeänä, että ministeriössä on hyvä olla Kieku-lähitukihenkilöitä myös jatkossa, koska uudet virkamiehet tulee perehdyttää Kiekun käyttöön. Myös jo talossa pidempään olleet virkamiehet saattavat tarvita Kiekun käytön opastusta vieläkin, joten haastateltujen mukaan lähitukihenkilöiden ei ole mahdollista tehdä itseään tarpeettomiksi.

Perehdyttämisessä ja opastamisessa on tärkeää hyvä vuorovaikutussuhde molempien osapuolien välillä. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 173) mukaan perehdyttäminen on kaksisuuntainen tapahtuma, jossa on keskeistä molempien osapuolien aktiivisuus. Perehdyttäjän aktiivisuus perehdyttämissuhteessa mahdollistaa sen, että uudesta työntekijästä tulee mahdollisimman pian tuottava. Myös Kupiaksen ja Peltolan (2009, 136) mukaan perehdyttämistä on liki mahdotonta järjestää pelkästään yksisuuntaisena ja tiedottavana perehdyttämisenä. Perehdyttäjän ja perehtyjän vuorovaikutus on edellytys hyvälle oppimistilanteelle. Kjelin ja Kuusisto (2003, 167) tuovat esille, että perehdyttäjän ei kuitenkaan ole hyvä huolehtia perehdytettävästä liikaa, koska liiallinen huolehtiminen voi muuttua häiritseväksi paapomiseksi ja kädestä pitämiseksi. Lähitukihenkilöiden ja loppukäyttäjien välistä vuorovaikutusta koettiin olleen melkein päivittäin Kiekun käyttöönoton aikaan. Vuorovaikutussuhteen koettiin muuttuneen vuoden aikana niin, että loppukäyttäjät ottavat lähitukihenkilöihin yhteyttä, kun heillä on järjestelmään liittyvä kysymys. Haastateltavat kertoivat, että molempiin suuntiin toimivaa vuorovaikutusta on kuitenkin eniten Kiekuun perehdytettäviin henkilöihin.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 136) mukaan hyvässä vuorovaikutussuhteessa kaikilla osapuolilla on mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä ja on tärkeää, että myös perehtyjät uskaltavat tuoda omia ajatuksiaan esille. Voisi siis sanoa, että haastatellut lähitukihenkilöt ovat saaneet aikaan hyvän vuorovaikutusilmapiirin, koska loppukäyttäjät ovat uskaltaneet tulla kysymään heiltä apua Kiekun käytön kanssa.

Työnopastuksen keskeisiä tavoitteita on lyhentää opastettavan oppimisaikaa, poistaa epävarmuutta ja valmentaa tulokas uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopastuksella (Lepistö 2004, 58). Haastatellut lähitukihenkilöt kokivat, että heidän ansiostaan loppukäyttäjät saivat nopeammin ja helpommin apua verrattuna siihen, että jokainen loppukäyttäjä olisi lukenut apua käyttöoppaista. Lähitukihenkilöt pystyivät siis kädestä pitäen auttamaan apua tarvitsevia ja olemaan näiden tukena.

Lepistön (2004, 58) mukaan tehtäväkohtaisesta työnopastuksesta huolehtii työnopastaja, joka on saanut tehtävään koulutuksen. Myös Kangas ja Hämäläinen (2007, 6) sanovat, että työnopastajien koulutus varmistaa laadukkaan työnopastuksen. Lähitukihenkilöt koulutettiin tähän tehtävään, mutta koulutuksien olisi toivottu olevan käytännönläheisempiä ja paremmin räätälöityjä valtiovarainministeriön lähitukihenkilöille. Kjelin ja Kuusisto (2003, 196) kuitenkin toteavat, että työnopastajan on tärkeää osata opastettava työ riittävän hyvin, mutta hänen ei tarvitse osata työtä erinomaisesti. Tämä saattaa vaikeuttaa työn opastamista, koska opastaja saattaa olla liian rutinoitunut työhönsä, eikä pysty opastamaan työn kannalta tärkeitä osa-alueita. Kuusi haastateltua osasi käyttää Kiekua kohtalaisesti sen käyttönoton aikana, mutta he eivät kokeneet olevansa järjestelmän asiantuntijoita. Nämä kuusi haastateltua kuitenkin oppivat myös itse Kiekun käyttöä opastaessaan loppukäyttäjää. Yksi haastateltu oli sitä mieltä, että osastoilla on tärkeää olla sellainen Kiekun kouluttaja, joka ei ole liian rutinoitunut tehtävänsä. Tämä auttaa käyttäjiä oppimaan uuden järjestelmän käytön helpommin kuin, jos kouluttajana olisi rutinoitunut järjestelmäkouluttaja.

Tutkimuksen pohjalta voidaan siis todeta, että lähitukihenkilöt toimivat haastatteluhetkellä edelleen heille suunnitelluissa rooleissa opastajina, perehdyttäjinä, muistuttajina, tallentajina ja yhdyshenkilöinä. Haastatellut kokivat kuitenkin, että perehdyttäjän ja muistuttajan roolit ovat korostuneet, mutta mikään rooleista ei ole jäänyt pois. Lähitukihenkilöiden tuki loppukäyttäjille oli haastateltujen mielestä tärkeää sekä Kiekun käyttönotossa että sen jälkeen. Tieto siitä, että osastolla on joku, joka on koulutettu tehtävänsä, auttoi loppukäyttäjää saamaan helposti apua Kiekuun liittyen. Tulevaisuudessa olisi edelleen hyvä pitää Kieku-lähitukimalli, koska ministeriöön tulee uusia työntekijöitä, jotka tulee perehdyttää Kiekun käyttöön. Olisi kuitenkin tärkeää pohtia, miten lähi-

tukimallista saataisiin jatkuva työväline esimerkiksi jatkokouluttamalla lähitukihenkilöitä tutkimuksessa korostuneisiin perehdyttäjän ja muistuttajan rooliin.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Olisi mielenkiintoista tutkia jatkossa, millaisena Kiekun loppukäyttäjät kokivat lähitukihenkilöiden roolin ja tuen. Tästä tutkimuksesta rajattiin pois, millaisena he kokivat lähitukihenkilöiden roolin Kiekun käyttöönnotossa ja sen jälkeen. Tulevaisuudessa voisi olla myös mielenkiintoista tutkia, millaiseksi Kieku-lähitukimalli on muodostunut silloin, kun järjestelmä on ollut käytössä ministeriössä useamman vuoden.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen opetti minua niin tutkimuksen tekemisestä kuin perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Opin myös ymmärtämään, mitä kaikkea valtiovarainministeriön Kieku-lähitukimalli pitää sisällään. Haastavinta työn tekemisessä oli tietoperustan kirjoittaminen, koska en aluksi ollut varma, mistä aiheista kokoan sen. Pieneksi haasteeksi muodostui perehdyttäjän ja työnopastajan rooleja käsittelevien lähdemateriaalien löytäminen, koska loppujen lopuksi hyväksi havaittuja, kuten Kupias ja Peltola (2009) sekä Kangas ja Hämäläinen (2007) ei ollut kovin montaa. Tietoperusta muotoutui kuitenkin lopulta, kun ryhdyin hankkimaan lähdeaineistoa. Koen, että minulla on nyt syvempi tietämys perehdyttämisestä ja työnopastuksesta kuin ennen opinnäytetyöni tekemistä.

Opinnäytetyöprosessini venyi jonkin verran suunnitellusta, koska tietoperustan kirjoittamiseen meni suunniteltua enemmän aikaa. Tämän vuoksi haastatteluiden tekeminen venyi. Lopulta sain kuitenkin tehtyä haastattelut, eikä haastatteluiden venymisestä aiheutunut mielestäni haittaa, koska Kieku oli haastatteluiden tekemisen aikaan ollut käytössä valtiovarainministeriössä noin vuoden ajan. Haastatteluiden tekemisen jälkeen opinnäytetyön tekeminen lähti kunnolla vauhtiin ja sain tämän jälkeen uutta potkua tutkimuksen kirjoittamiseen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen, vaikka välillä oli vaikeaa istua tietokoneen ääressä ja kirjoittaa näin pitkää raporttia ensimmäistä kertaa. Opin

myös, mitä kaikkea kuuluu tutkimuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen lopputulokseen. Toivon opinnäytetyöstäni olevan hyötyä valtiovarainministeriölle, jos ministeriössä otetaan tulevaisuudessa käyttöön samantyyllisiä käyttöjärjestelmiä, joissa käytetään lähitukimallia.

Lähteet

Armstrong M. 2008. How to Manage People. Kogan Page Limited. London and Philadelphia.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Tammi. Helsinki.

Hokkanen S., Mäkelä T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kangas P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.

Kauhanen J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kjelin E. & Kuusisto P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Helsinki.

Lepistö I. 1998. Työhön perehdyttäminen – taidon ja laadun varmistaja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Lepistö I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Sentti 2012a. Kieku kaikuu kovasti kaikille – mistä on kyse? Valtiovarainministeriön intranet. Luettavissa:

www.vm.fi/sentti. Luettu: 25.11.2012.

Penttinen A. & Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. PDF-julkaisu. Luettavissa:

<http://www.tyoturva.fi/julkaisut/pdf-julkaisut>. Luettu: 22.10.2013.

Vainio, T. 3.1.2013. Henkilöstön kehittäjä. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Vainio, T. 23.10.2012. Henkilöstön kehittäjä. Kieku kick-off-tilaisuus. Valtiovarainministeriö. Kokous. Helsinki.

Valtiokonttori 2013. Kiekun käyttöönotto valtionhallinnossa. Luettavissa:
http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa. Luettu: 12.8.2013.

Valtiovarainministeriö 2012. Kieku-järjestelmän käytön tuki valtiovarainministeriössä. 17.12.2012. Ohje.

Valtiovarainministeriö 2014a. Ministeriö. Luettavissa:
https://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/index.jsp. Luettu: 15.1.2014.

Valtiovarainministeriö 2014b. Tavoitteet ja tulokset. Luettavissa:
https://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/01_tavoitteet_ja_tulokset/index.jsp. Luettu 15.1.2014.

Valtiovarainministeriö 2014c. Organisaatio ja tehtävät. Luettavissa:
https://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/index.jsp. Luettu: 18.1.2014.

Valvisto E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Vartiainen M., Teikari V. & Pulkkis A. 1989. Psykologinen työopetus. Otakustantamo. Espoo.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymykset

Haastattelukysymykset valtiovarainministeriön Kieku-lähitukihenkilöille

1. Miten Kiekun käyttöönotto sujui mielestäsi alkuvuodesta 2013?
2. Ovatko lähitukihenkilön tehtävät muuttuneet siitä, millaisiksi ne alun perin kaavailtiin? Kieku-lähitukihenkilöiden oli tarkoitus toimia opastajina, perehdyttäjinä, muistuttajina, tallentajina ja yhdyshenkilöinä.
3. Miten hyvin koit osaavasi Kiekun käytön, kun se otettiin käyttöön?
4. Kuinka paljon lähitukihenkilön tehtäviä sinulla oli, kun Kieku otettiin käyttöön? Entä kuinka paljon aikaa työpäivästä lähitukihenkilönä oleminen vie tällä hetkellä?
5. Millaisissa asioissa loppukäyttäjät ottavat yhteyttä lähitukihenkilöihin?
6. Millainen motivaatio sinulla oli ryhtyä lähitukihenkilöksi?
7. Kuinka vuorovaikutteinen suhde sinulla on Kiekun loppukäyttäjiin? Kuinka paljon olet itse yhteydessä heihin Kiekuun liittyen, vai ovatko loppukäyttäjät sinuun enemmän yhteydessä?
8. Ovatko loppukäyttäjät antaneet sinulle palautetta lähitukihenkilönä toimimisesta? Oletko itse antanut palautetta loppukäyttäjille heidän toiminnastaan?
9. Miten opastit loppukäyttäjiä, kun Kieku otettiin käyttöön? Miten opastustilanteet etenivät? Suunnittelitko opastustilanteita etukäteen?
10. Kuinka paljon koet tukeneesi loppukäyttäjiä Kiekun käytössä?
11. Lyhensikö lähitukihenkilöiden opastus mielestäsi loppukäyttäjien oppimisaikaa, entä auttoiko se poistamaan heidän epävarmuutta uuden järjestelmän käytössä?
12. Onko ammattitaitosi kehittynyt lähitukihenkilönä toimiessasi? Entä millaisessa asemassa koet itse olevasi loppukäyttäjien ammattitaidon kohentamisessa?
13. Ovatko lähitukihenkilöt tehneet itsensä tarpeettomiksi perehdyttämisjakson jälkeen? Onko suhde perehdytettäviin muodostunut normaaliksi kollegasuhteeksi?
14. Millaisena näet Kieku-lähitukihenkilön roolin tulevaisuudessa?